


3 1761 11726586 8



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117265868>



114
Government Publications

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2007

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/15-2007
ISBN 978-0-660-63504-0



This logo represents the cover stock only.
The text is printed on a different FSC stock
made from 100% Post-Consumer Waste.

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs); *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

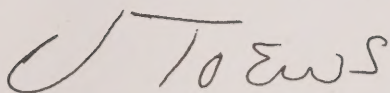
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Treasury Board of Canada Secretariat

2006-07

Departmental Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Toews', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Vic Toews
President of the Treasury Board

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2007

Catalogue No.

ISBN

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at the following address:
www.tbs-sct.gc.ca

Table of Contents

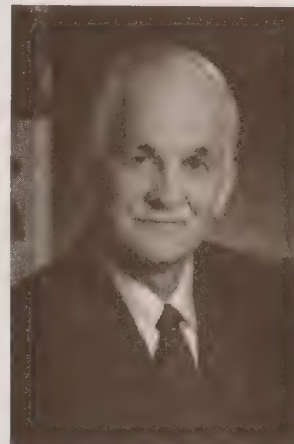
Section I: Overview	1
President's Message	1
Management Representation Statement	3
Summary Information.....	4
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	19
Analysis by Program Activity	19
Introduction	20
Section III: Supplementary Information	49
Organizational Information	49
Treasury Board of Canada Secretariat Organization.....	49

Section I: Overview

President's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's *Departmental Performance Report* for 2006–07. This document summarizes the achievements of the Secretariat in meeting the objectives outlined in the 2006–07 *Report on Plans and Priorities*.

On April 11, 2006, Canada's New Government delivered on its number one priority by introducing the *Federal Accountability Act*. This landmark piece of legislation, which received Royal Assent on December 12, 2006, sets a new and higher standard for accountability in government.



The government has also put a premium on effective expenditure management and is focussed on results-based management and ensuring that Canadians receive value for their tax dollars through vigorous program review. The Secretariat, working with departments and its central agency and portfolio partners, has a clear role to play supporting the government's efforts to deliver on these priorities.

To further these efforts, the Secretariat established three key priorities for 2006–07: to enhance governance, accountability, and management practices; to strengthen results-based expenditure management; and to improve internal management. The Secretariat has made significant progress in these areas by:

- ▶ streamlining and renewing the Treasury Board suite of policies, including three key reviews of policy areas required to support the implementation of the government's Action Plan on Accountability;
- ▶ completing departmental management assessments using the Management Accountability Framework;
- ▶ leading the renewal of the government's expenditure management system; and
- ▶ launching a five-step implementation plan in support of the *Management, Resources, and Results Structure Policy* to determine a complete inventory of government programs.

Finally, we continue to enhance our processes for reporting to Parliament to ensure that parliamentarians and Canadians have the information they need to make well-informed decisions, as well as to support the Treasury Board's role in the expenditure management cycle. Overall, the Secretariat is moving forward to ensure that government is well managed and accountable, and that resources are allocated to achieve results.

As we continue to make progress in these and other areas, I would like to take this opportunity to recognize the efforts of the men and women of the Secretariat, and thank them for their continued support, dedication, and hard work.

A handwritten signature in dark ink, reading "Toews". The signature is fluid and cursive, with the first letter "T" being large and stylized.


The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
President of the Treasury Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2006–07 *Departmental Performance Report* for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2006–2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- ▶ It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance.
- ▶ It is based on the department's Strategic Outcomes and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board.
- ▶ It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information.
- ▶ It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- ▶ It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Wayne G. Wouters
Secretary of the Treasury Board

Summary Information

Raison d'être: The raison d'être of the Treasury Board of Canada Secretariat (the Secretariat) is to ensure that the government is well managed and accountable, and that resources are allocated to achieve results. The functions performed by the Secretariat have a direct impact on governance, accountability, and the quality of public-sector management, as well as an indirect impact on the efficiency and effectiveness with which the government's programs and services are delivered.

Departmental Mandate

The Secretariat supports the Treasury Board by providing advice to Treasury Board ministers on the management and administration of government; by overseeing government management performance, and expenditure and financial management; and by managing compensation, pensions, benefits, terms and conditions of employment, and labour relations. The Secretariat also supports the Treasury Board by providing advice on Governor-in-Council submissions and on federal regulatory policy.

The Treasury Board

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869.

As the general manager of the public service, the Treasury Board has three main roles:

- ▶ It acts as the government's management board by promoting improved management performance and developing policies and priorities to support the prudent and effective management of the government's assets, human, financial, information, and technology resources, as well as the management and oversight of the government's regulatory function.
- ▶ It acts as the government's budget office by examining and approving the proposed spending plans of government departments and reviews the development of approved programs.
- ▶ It acts as the employer of the core public administration and is responsible for human resources management in the federal public administration, including the determination of terms and conditions of employment and the management of compensation.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders in council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other contributing statutes.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfil its responsibilities. It establishes and oversees a suite of management policies that set the performance expectations of the government. The Treasury Board also sets standards for a range of reports to Parliament, determines the compensation for the core public administration, Canadian Forces, and Royal Canadian Mounted Police; approves terms and conditions of employment; and manages the various pension and benefit plans provided for public service employees. In addition, the Treasury Board serves as the Committee of the Queen's Privy Council for the purposes of scrutinizing and approving Governor-in-Council submissions for regulations and most orders in Council.

The Treasury Board Portfolio

A number of organizations form the Treasury Board Portfolio:

- ▶ The **Treasury Board of Canada Secretariat** supports the Treasury Board by providing advice to Treasury Board ministers on the management and administration of government; by overseeing government management performance, and expenditure and financial management; by managing compensation, pensions, benefits, terms and conditions of employment, and labour relations; and by fulfilling the responsibilities of a central government agency. The Secretariat also supports the Treasury Board by providing advice on Governor-in-Council submissions and on federal regulatory policy.
- ▶ The **Canada Public Service Agency (formerly the Public Service Human Resources Management Agency of Canada)** supports the Treasury Board by bringing together most human resources management functions, including human resources planning and accountability, the implementation and management of the *Public Service Modernization Act*, the management and reform of the classification system for the public service, the development and implementation of employment policies, leadership, values and ethics, employment equity and diversity, and official languages.
- ▶ The **Canada School of Public Service** ensures that public service employees have access to the common learning tools they need to serve Canadians effectively.

For more information on the Canada Public Service Agency and the Canada School of Public Service, please consult their 2006–07 departmental performance reports.

The Secretariat

The mission of the Secretariat is to ensure that government is well managed and accountable, and that resources are allocated to achieve results. In fulfilling this mission, the Secretariat plays three key central agency roles in relation to the various government departments, agencies, and Crown corporations:

- ▶ an oversight role, which includes setting policies and standards, and monitoring and reporting on overall management and budgetary performance within government;
- ▶ an enabling role to help departments and agencies improve management performance across government; and
- ▶ a leadership role, by leading on key initiatives advancing an integrated management agenda.

As described in its Program Activity Architecture (PAA), the two primary activities of the Secretariat are:¹

- ▶ **Management policy development and oversight.** Through this activity, the Secretariat provides support to the Treasury Board in its role as the management board of government and promotes good management practices across government. This includes its role as employer of the federal core public administration and manager of human resources in the federal public service.

The Secretariat supports its management board role by:

- developing policies, directives, and standards to guide good management across government;
- monitoring compliance and developing tools to measure and report on management performance; and
- providing advice and support to functional communities.

To achieve its objectives under this program activity, the Secretariat also works closely with its portfolio partners, the Canada Public Service Agency and the Canada School of Public Service.

- ▶ **Expenditure management and financial oversight.** Through this activity, the Secretariat exercises its role as the budget office and undertakes the following key functions in support of this role:
 - providing advice to ministers with respect to resource allocation and reallocation, and the provision of expenditure authorities;
 - undertaking government-wide expenditure and performance analysis, and oversight of estimates and government supply, including the determination of compensation within the federal government; and
 - ensuring that accurate and timely financial and performance information from departments and agencies is available to support decision making and reporting to Parliament.

1. In 2006–07, the Treasury Board of Canada Secretariat amended its PAA to better reflect its management board and budget office functions. The Secretariat's 2006–07 commitments were aligned to this new PAA.

The work of the Office of the Comptroller General, a distinct office within the Secretariat, also cuts across the Secretariat's two program activities. The Office of the Comptroller General is responsible for developing and implementing policies and practices to strengthen financial management, controls, and internal audit.

Overview² of Resources and Summary of Performance

Financial Resources (\$ thousands)

2006-07		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
2,604,346	2,584,047	1,744,413

Human Resources

2006-07		
Planned	Actual	Difference
1,351	1,179	172

2. Some figures in this document may not add to totals shown or some totals may differ from one table to another due to the rounding of the figures.

Performance Status

The following table provides a summary of the department's overall performance in relation to the priorities as set in the 2006–07 *Report on Plans and Priorities*. Further details on expected results by program activity stemming from these priorities are found in Section II.

Priority 1: Strengthening governance, accountability, and management practices

Commitment	Status ¹	Highlights
1.1 Trust and confidence in government is enhanced through the implementation of the <i>Federal Accountability Act</i> and supporting measures and through improved reporting to Parliament.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none"> The <i>Federal Accountability Act</i> received Royal Assent on December 12, 2006, and implementation is proceeding. By the end of 2006–07, the majority of the provisions of the Act had come into force or the dates upon which they would come into force had been fixed by order in council. The new website for parliamentarians is live and provides access to planning and performance information, and Web tools. It also helps users to navigate through departmental RPPs and provides a whole-of-government view of planned spending over a three-year time horizon.
1.2 Responsibilities of deputy heads are clarified—streamlining rules while strengthening accountability and efficiency—through the renewal of the Treasury Board policy suite.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none"> Work on the policy suite renewal is progressing well. To date, 31 policy instruments have been approved by the Treasury Board, including 4 frameworks, 9 policies, and 18 directives and standards.
1.3 Management oversight is improved through the use of better tools, processes, and information.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none"> Management oversight was improved through a better, streamlined set of Management Accountability Framework (MAF) indicators and through enhanced analytical capability to produce better quality of information on departmental management performance.

3. Performance status:

- “Met all expectations” indicates that all 2006–07 performance milestones identified in the *Report on Plans and Priorities* (RPP) were fully met.
- “Met most expectations” indicates that most 2006–07 performance milestones identified in the RPP were met.
- “Met some expectations” indicates that some 2006–07 performance milestones identified in the RPP were met.
- “Not met” indicates that the result statement was not achieved in the time frame specified and/or significant work remains.

Commitment	Status ³	Highlights
1.4 Financial management and auditing capacity across the Government of Canada are enhanced.	Met some expectations.	<ul style="list-style-type: none"> • The report of the Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework was completed and its results are under consideration as part of the overall policy suite renewal. • Draft policies and supporting directives related to financial management, including the chief financial officer model, are progressing and expected to be completed by year-end. • Guidance materials and tools for departments and agencies to advance the Treasury Board <i>Policy on Internal Audit</i> were developed, including a first-generation maturity model to assess departmental internal audit capabilities and establishment of the Audit Committee Recruitment and Development Secretariat.
1.5 Management performance is strengthened through the development of strategies and tools to support service transformation.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none"> • The <i>Service Transformation Alignment Roadmap</i> was completed, identifying opportunities for a more cohesive approach to whole-of-government internal and external service transformation initiatives. • A horizontal governance structure for service transformation initiatives was established with an accountability regime to monitor and report on the achievement of service transformation outcomes. • Considerable progress was made in the development of a business case for corporate administrative shared services, with extensive collaboration from departments and agencies involved.

Priority 2: Strengthening Results-Oriented Expenditure Management

Commitment	Status	Highlights
2.1 Leadership is provided in reviewing the government's expenditure management system and strengthening the role of the Treasury Board.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none">• Proposals to strengthen the government's expenditure management system were developed in support of the November 2006 Economic and Fiscal Update and Budget 2007 announcements.• Analysis and advice were provided on expenditure performance, capacity, and risks to ensure the allocation and reallocation of resources based on sound financial performance.• A complete model of accrual-based budgeting and appropriations is under development for discussion and debate by Parliament.
2.2 Results-based management and information on programs and spending across government are improved.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none">• An implementation process to strengthen results-based management and performance information in departments was launched.• Guidance was provided to departments in confirming their inventory of programs.• Progress was made in identifying systems requirements in support of the budget office systems renewal project.• A prototype for internal monthly expenditure reports is under development.

Priority 3: Enhancing the Internal Management of the Secretariat

Commitment	Status	Highlights
3.1 Secretariat support to the Treasury Board is strengthened through the adoption of a renewed approach to Treasury Board operations.	Met some expectations.	<ul style="list-style-type: none"> Plans to develop a Secretariat charter were expanded into a more comprehensive change management exercise to reposition the Secretariat to better carry out its management board and budget office roles in support of the Treasury Board. An assessment of the Secretariat's change readiness was carried out and critical transformation success factors were identified. A new Secretariat intranet site was developed and launched.
3.2 Internal management practices are improved in response to the Secretariat's MAF assessment and the survey on workplace well-being.	Met most expectations.	<ul style="list-style-type: none"> The Secretariat's 2006 MAF assessment indicates that the Secretariat made significant progress in a number of areas, including project management; procurement; and performance information. In addition, the Secretariat's PAA was revised and used as the basis for a renewed governance structure and an integrated approach to corporate planning. Ninety-six per cent of Secretariat executives received the required training on the <i>Public Service Employment Act</i>. A development program was implemented for Secretariat analysts in the Economics, Sociology, and Statistics (ES) Group. The Secretariat's draft Business Continuity Plan was developed and is being refined.

Overview of Performance

Operating Environment

The Canadian public demands both increased accountability on the part of public officials and increased value for money. There are mounting expectations for faster delivery of more services for the same tax dollar, more efficient and effective use of public resources, greater transparency, and assurances that the decisions and actions of government officials meet a high standard of public service values and ethics. In this context, it is important to ensure that resource allocations are better linked to government priorities.

Management excellence

An effective, high-performing public service is essential to achieving accountability and improved expenditure management. The Secretariat, and the Treasury Board Portfolio as a whole, must work to ensure that the public service strives for excellence, remains connected to the needs and expectations of Canadians, and has a positive effect on their lives. In moving forward on its priorities, it is important for the Secretariat to continue to demonstrate leadership with respect to improved management practices.

Accountability and management practices

Canadians expect their government to be accountable, transparent, and effective. Over the last few years, there has been an unprecedented focus on improving management performance. To this end, it is critical to ensure that the appropriate balance is struck between strengthening accountability and promoting an environment that encourages innovation. A key aspect of this is avoiding an over-reliance on rules and addressing the web of rules in the public service.

With the increased focus on accountability, the Secretariat has concentrated its efforts on setting the broad policy framework for public service management; the expenditure framework within which the government operates; the accountability regime that shapes how the government performs; and a human resources management framework based on public service values and ethics.

A key response to Canadians' demand for accountability was the *Federal Accountability Act*, which received Royal Assent on December 12, 2006. It made substantive changes to over 45 statutes and created two new statutes to deliver on the government's promise to put in place a five-year lobbying ban, to eliminate corporate and union donations to political parties, and to protect whistleblowers, among other reforms. Over the past year, the Secretariat has focussed its efforts on coordinating the overall implementation of the *Federal Accountability Act* and Action

Plan, and will, over the next year, complete the work in response to the key policy reviews that were launched as part of the Action Plan.

Improved expenditure management

At the same time, Canadians are concerned not only with how government functions, but also with whether they are getting value for their tax dollars. In response, the government has put increased emphasis on effective expenditure management, in order to meet public demand for value for money and demonstrable results. This includes a focus on restraining growth in government spending and on managing for results.

As a result, and in accordance with Budget 2006, the Secretariat, in collaboration with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada, undertook a fundamental reassessment of the expenditure planning, budgeting, and decision-making processes of the government. From this assessment, an integrated package of renewal measures for the Expenditure Management System has been developed to ensure that federal programs are effective, efficient, focussed on results, aligned with the government's priorities and responsibilities, and that they provide value for money.

The new approach is intended to strengthen the management of overall spending through measures to support managing and decision making for results by establishing clear responsibilities for departments to better define the expected outcomes of new and existing programs. Regular strategic reviews will ensure that new programs are fully and effectively integrated with existing programs by reviewing spending to ensure efficiency, effectiveness, and ongoing value for money. Additionally, the Secretariat is working to improve the quality of departmental and government-wide reporting to Parliament. The Secretariat has begun implementation of the renewed Expenditure Management System to support the Treasury Board in its budget office role.

Responding to these challenges

The performance outlined in this report reviews how the Secretariat, as a department, is working to become a leader in fostering management excellence, is ensuring greater accountability across government and, as such, is contributing to its strategic outcome that government is well managed and accountable, and resources are allocated to achieve results.

An overview of progress made in each of the three key priority areas, summarizing the Secretariat's commitments, achievements, and lessons learned is provided below.

Priority 1: Strengthening Governance, Accountability, and Management Practices

Context and commitment

The Secretariat, in collaboration with its portfolio partners, aims to make government as a whole more accountable and to increase openness, transparency, and the quality of information that federal organizations provide to Parliament so that Canadians are better able to hold the government to account for public policy and administration choices. In its role as the management board of government, the Secretariat promotes good management practices across government by:

- ▶ developing policies, directives, and standards to guide good management across government;
- ▶ monitoring compliance and developing tools to measure and report on management performance; and
- ▶ providing advice and support to functional communities.

In support of this, the Secretariat made the following commitments in fiscal year 2006–07:

- ▶ enhancing trust and confidence in government through the implementation of the *Federal Accountability Act* and supporting measures, and through improved reporting to Parliament;
- ▶ clarifying responsibilities of deputy heads—streamlining rules while strengthening accountability and efficiency—through the renewal of the Treasury Board policy suite;
- ▶ improving management oversight through the use of better tools, processes, and information;
- ▶ enhancing financial management and auditing capacity across the Government of Canada; and
- ▶ strengthening management performance through the development of strategies and tools to support service transformation.

Main achievements

The Secretariat has delivered on most of these commitments and has made important progress in others.

- The implementation of the *Federal Accountability Act* is proceeding. By the end of 2006–07, the majority of the provisions of the Act had come into force or the dates on which they would come into force had been fixed by order in council. In 2007–08, the government will bring into force the remaining provisions of the Act related to the new rules on lobbying and the establishment of the position of Procurement Ombudsman.
- Through the renewal of the policy suite, the Treasury Board has to date approved 31 policy instruments, including 4 frameworks, 9 policies, and 18 directives or standards.

Work on renewing the suite of Treasury Board policies is progressing well, with draft policies having been prepared in a number of areas as the basis for consultation and with work on other policies well advanced. Work on the directives and standards will carry forward into 2008–09. Close monitoring of implementation continues to be essential for the successful implementation of renewed policies.

- Management oversight was improved through implementing improvements to the Management Accountability Framework (MAF), the Secretariat’s integrated instrument for assessing management performance in departments. In addition, MAF results were incorporated more systematically into advice to ministers in relation to expenditure decisions and were a key input to the Privy Council Office for the performance assessments of deputy ministers.
- Work was undertaken to develop financial management policies and supporting directives. The Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework of the Government of Canada, established as part of the Federal Accountability Action Plan, undertook a review of the proposed financial management policy framework. The results of the review are now being examined as part of the overall policy suite renewal.
- Incremental funding allocations were made to departments for implementation of the new Policy on Internal Audit. Accountability measures were established involving 40 departments and agencies. Additionally, the Office of the Comptroller General (OCG) is nearing the completion of two horizontal audits and has developed extensive range of policy guidance materials to advance policy implementation.
- The OCG launched the Audit Committee Recruitment and Development Secretariat to support the requirement for departmental audit committees legislated through the passing of the *Federal Accountability Act*.
- The Secretariat completed an environmental scan to inform development of the government’s service transformation agenda and develop strategies for future improvements to government services.

Priority 2: Strengthening Results-Oriented Expenditure Management

Context and commitment

The Secretariat plays a key role in overseeing government expenditures from a whole-of-government perspective by advising Treasury Board officials on expenditure management decisions, risks and opportunities, the administration of the Estimates cycle, and by reporting to Parliament, including through the Public Accounts. Effective and integrated expenditure and

financial management helps maintain balanced budgets, aligns resources with government priorities, and increases the efficiency of programs and operations.

In support of these responsibilities, the Secretariat made the following commitments in 2006–07:

- ▶ provide leadership in reviewing the government's expenditure management system and strengthening the role of the Treasury Board; and
- ▶ improve results-based management and information on programs and spending across government.

Main achievements

The Secretariat made significant progress on most of these commitments. To improve expenditure management across government, departments and agencies must continue to improve the quality of both financial and non-financial information on the value for money and results achieved by programs and services. The changes that are being made to the Expenditure Management System are transformative in nature and will require dedicated effort over the next few years. Implementation of such transformative initiatives will require continued focus and attention.

To date, the Secretariat has:

- ▶ conducted a review of the expenditure management system in support of the November 2006 Economic and Fiscal Update and Budget 2007 announcements, and developed proposals to strengthen and renew the government's expenditure management system;
- ▶ provided analysis and advice on expenditure performance, capacity, and risks to ensure the allocation and reallocation of resources is based on sound financial performance;
- ▶ developed proposed approaches for accrual-based budgeting and appropriations as the basis for presentations to the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates, and the House of Commons Standing Committee on Public Accounts—a complete model of accrual-based budgeting and appropriations will follow;
- ▶ launched a five-step implementation plan in support of the *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) to strengthen results-based management and performance information on programs in departments. The Secretariat worked closely with departments to implement the first step of this process: a complete inventory of departmental programs;
- ▶ made progress in identifying information systems requirements to support the budget office systems renewal; and
- ▶ developed a prototype for monthly expenditure reports that is currently being readied for pilot testing, to support more accurate and timely analysis of departmental spending.

Priority 3: Enhancing the Internal Management of the Secretariat

Context and commitment

Delivering on the Secretariat's commitments to strengthen the Treasury Board's management board and budget office roles will help ensure that government is able to deliver on its priorities for the coming years. To do this effectively, while supporting ongoing core business functions, the Secretariat must continuously examine and improve its own internal management practices.

Over the long term, improving its internal management will allow the Secretariat, and the government, to effectively tackle new issues and priorities as they arise. To support this priority, the Secretariat made the following key commitments for 2006–07:

- ▶ strengthen Secretariat support to the Treasury Board through the adoption of a renewed approach to Treasury Board operations; and
- ▶ improve internal management practices in response to the Secretariat's MAF assessment and the survey on workplace well-being.

Main achievements

As demonstrated by its 2006 MAF assessment, the Secretariat made significant progress on most of these commitments and continues to advance efforts in others. As part of an internal change management exercise, progress was made in identifying how to strengthen departmental business processes to better support the Treasury Board. The Secretariat is working to implement an integrated approach to risk management with the recent completion of a corporate risk profile.

To date the Secretariat has:

- ▶ improved its corporate planning by aligning internal governance and decision making with the revised Program Activity Architecture and further integrating human resources planning with business planning;
- ▶ made progress in examining new risk-based approaches to departmental and Treasury Board business in an effort to bring a more strategic approach to management board and budget office issues;
- ▶ refined its plans to develop a Secretariat charter, as part of its internal change management, to better carry out its management board and budget office roles and developed an action plan to implement change management initiatives within the Secretariat;
- ▶ provided training to 96 per cent of its executives on the *Public Service Employment Act*;
- ▶ implemented a development program for Secretariat analysts in the Economics, Sociology, and Statistics (ES) Group to recruit, develop, and retain highly skilled, well-rounded

employees who understand the Secretariat's mandate and are able to contribute to all areas within the Secretariat; and

- ▶ redeveloped and implemented its intranet site.

Further work will be required to:

- ▶ finalize and implement plans for a more strategic approach to Treasury Board operations; and
- ▶ refine the Secretariat's draft Business Continuity Plan to further align it with the government-wide Public Service Readiness Plan, currently under development.

Alignment with Government of Canada Outcomes

The Secretariat's strategic outcome that government is well managed and accountable, and resources are allocated to achieve results contributes to the achievement of the Government of Canada's "Government Affairs" outcome.

Collectively, the Secretariat's priorities seek to ensure the government is well managed and accountable, and that resources are allocated to achieve results. Achievement of these priorities will help the Secretariat in fulfilling its three key central agency roles in relation to other government departments, agencies, and Crown corporations:

- ▶ an oversight role, which includes setting policies and standards, and monitoring and reporting expectations on overall management and budgetary performance within government;
- ▶ an enabling role to help departments and agencies improve management performance across government; and
- ▶ a leadership role, leading by example in advancing an integrated management agenda.

The Secretariat has developed tools and resources to help fulfil these roles, such as:

- ▶ the MAF, which sets out a comprehensive and coherent accountability regime that specifies the management expectations of deputy heads; and
- ▶ the *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) and the PAA, which provide information on programs, their performance expectations, and their relation to departmental strategic outcomes.

Collectively, these initiatives have begun and will, once at full maturity, provide public service officials, parliamentarians, and Canadians with improved information on public-sector management and the results being achieved.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

*Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians.*⁴

Financial Resources by Program Activity

(\$ thousands)	Planned Spending	Authorities	Actual Spending
Management and Expenditure Performance	134,649	142,470	138,797
Comptrollership	41,711	43,898	32,580
Centrally Managed Funds	2,427,986	2,281,742	1,537,987
Revitalization of the Toronto Waterfront ¹	0	115,937	35,049
Total	2,604,346	2,584,047	1,744,413

1. In accordance with the February 6, 2006, changes in ministers' responsibilities, this authority was transferred from Citizenship and Immigration Canada to the Treasury Board of Canada Secretariat through the 2006–07 Supplementary Estimates. Subsequently, in accordance with the January 4, 2007, changes in ministers' responsibilities, this authority will be transferred from the Treasury Board of Canada Secretariat to Environment Canada through the 2007–08 Supplementary Estimates.

Human Resources by Program Activity

Full-time Equivalents	Planned	Actual	Difference
Management and Expenditure Performance	1,087	978	109
Comptrollership	265	196	69
Centrally Managed Funds	0	0	0
Revitalization of the Toronto Waterfront	0	6	–6
Total	1,351	1,179	172

4. The Secretariat's strategic outcome was revised in 2006–07, effective for 2007–08, to better reflect its management board and budget office responsibilities. The previous outcome, provided above, was too narrowly focussed on the Secretariat's resource allocation activities and did not adequately reflect the Secretariat's increasing responsibilities for promoting accountable government, and effective and efficient management. The new strategic outcome—Government is well managed and accountable, and resources are allocated to achieve results—better reflects the full range of Secretariat activities.

Introduction

This section provides information on the progress made by the Secretariat in delivering on each of its priorities, plans, and expected results as outlined in the 2006–07 *Report on Plans and Priorities*, organized around its Program Activity Architecture (PAA). The Secretariat's program activities for 2006–07 were organized into three key areas of activity. They were:

- ▶ Management and Expenditure Performance;
- ▶ Comptrollership; and
- ▶ Centrally Managed Funds.

During fiscal year 2006–07, the strategic outcome of the Secretariat was to “ensure the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians.” This strategic outcome was viewed as too narrowly focussed on the resource allocation activities undertaken by the Secretariat and did not adequately reflect the full spectrum of the support provided by the Secretariat to the Treasury Board in its functions as the management board (i.e. promotion of effective, efficient, transparent, and accountable management) or the budget office (i.e. resource allocation is optimized to achieve value for Canadians) of the federal public service.

For these reasons, the Secretariat amended its PAA in 2006–07, and introduced a new strategic outcome: Government is well managed and accountable, and resources are allocated to achieve results. The Secretariat's revised program activities are as follows:

1. Management Policy Development and Oversight, where the Secretariat's priorities for 2006–07 centred on enhancing governance, accountability, and management practices that support its management board functions;
2. Expenditure Management and Financial Oversight, where priorities focussed on strengthening results-oriented expenditure management, which is intended to advance the Secretariat's efforts as the budget office; and
3. Corporate Strategy and Services, where the Secretariat's priorities involved enhancing its own internal management in accordance with its MAF assessment, and providing better support to the Treasury Board.

It is important to note that, as the Secretariat develops a performance measurement framework based on its PAA, it will be in a better position to report on core functions related to each of its main program activities and the priorities that support them.

Program Activity Architecture Crosswalk

Old Program Activity	New Program Activity				
	(\$ thousands)	Management Policy Development and Oversight	Expenditure Management and Financial Oversight	Revitalization of the Toronto Waterfront	Total
	Management and Expenditure Performance	94,402	44,396	N/A	138,797
	Comptrollership	25,063	7,516	N/A	32,580
	Revitalization of the Toronto Waterfront ⁵	N/A	N/A	35,049	35,049
	Subtotal—Operations	119,465	51,912	35,049	206,425
	Centrally Managed Funds	N/A	1,537,987	N/A	1,537,987
	Total	119,465	1,589,899	35,049	1,744,413

Program Activity: Management Policy Development and Oversight

Through the Management Policy Development and Oversight program activity, the Secretariat provides support to the Treasury Board in its role as the management board. This role includes responsibilities for promoting improved management performance, and developing policies and priorities to support the prudent and effective management of the government's assets and human, financial, information, and technology resources. To achieve its objectives under this program activity, the Secretariat also works closely with its portfolio partners, the Canada Public Service Agency and the Canada School of Public Service.

Key activities under the Management Policy Development and Oversight program activity include:

- ▶ setting management performance expectations through the MAF;
- ▶ articulating specific management requirements, standards, and reporting requirements through the Treasury Board policy suite;

5. In accordance with the January 4, 2007, changes in ministers' responsibilities, this authority will be transferred from the Treasury Board of Canada Secretariat to Environment Canada through the 2007-08 Supplementary Estimates.

- ▶ defining the professional competencies required of key functional communities, including financial, information management, information technology, audit, procurement, materiel management, real property, and human resources specialists (i.e. labour relations, occupational health and safety, and compensation specialists);
- ▶ assessing departmental, agency, and Crown corporation performance against management standards and taking action to ensure weaknesses are addressed; and
- ▶ negotiating collective agreements, setting terms and conditions of employment, and promoting good labour-management practices.

In addition to advancing the RPP priorities listed below, highlights of the Secretariat's ongoing management policy development and oversight operations include:

- ▶ conducting MAF assessments for 54 departments and agencies;
- ▶ managing recruitment and professional development programs for the Financial Management and Internal Audit communities, including the Financial Officer Recruitment and Development and the Internal Auditor Recruitment and Development programs;
- ▶ developing and applying professional competencies, delivering workshops, and leading or participating in interdepartmental working groups in support of the real property and materiel management communities; and
- ▶ concluding nine collective agreements without labour disruption, including settlements with the Correctional Services and the Computer Systems groups.

The following table summarizes 2006–07 priorities in support of the Management Policy Development and Oversight program activity and its expected results for the reporting period:

Program Activity: Management Policy Development and Oversight

Supporting Priority: Strengthening governance, accountability, and management practices

RPP Commitments	Expected Results ⁶	Summary of Achievements
Trust and confidence in government is enhanced through the implementation of the <i>Federal Accountability Act</i> and supporting measures and through improved reporting to Parliament.	Tabling parliamentary review and Royal Assent of the <i>Federal Accountability Act</i> is successfully coordinated under the leadership of the Secretariat.	The <i>Federal Accountability Act</i> was tabled in the House of Commons on April 11, 2006, and it received Royal Assent on December 12, 2006.

6. The expected results outlined in this performance report were identified as "subcommitments" in the 2006–07 RPP.

RPP Commitments	Expected Results ⁶	Summary of Achievements
	Leadership is provided by the Secretariat in developing and implementing Secretariat elements of the Act.	After Royal Assent, the Secretariat was tasked with leading and coordinating the implementation of the <i>Federal Accountability Act</i> and Action Plan. An implementation plan and tracker was developed with target dates set for bringing the remaining provisions of the Act into force.
	Reporting to Parliament is improved.	<p>The new website for parliamentarians is live and provides access to planning and performance information, and Web tools.</p> <p>The display of information in the Main Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports, and the Public Accounts was standardized for 2005–06.</p>
Responsibilities of deputy heads are clarified—streamlining rules while strengthening accountability and efficiency—through the renewal of the Treasury Board policy suite.	The three key reviews of policy areas required to support implementation of the Federal Accountability Action Plan are conducted and completed: transfer payments, procurement, and financial management.	<p>The report of the Blue Ribbon Panel assessed and recommended changes to the <i>Policy on Transfer Payments</i>, which is planned to be renewed by the end of 2007.</p> <p>An independent review of government procurement was launched and completed, leading to the revised <i>Policy on Managing Procurement</i> that is still under consideration as part of the overall Treasury Board policy suite.</p> <p>The results of the review undertaken by the Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework are under consideration as part of the review of the overall Treasury Board policy suite.</p>

RPP Commitments	Expected Results ^a	Summary of Achievements
	The Treasury Board policy suite is streamlined—consistent with key Secretariat management initiatives such as the MAF—and associated policies are renewed and approved by the Treasury Board.	Work on the policy suite renewal continues to progress. To date, 31 policy instruments have been implemented, including 4 frameworks, 9 policies, and 18 directives or standards.
Management oversight is improved through the use of better tools, processes, and information.	Oversight and departmental management practices of deputy heads are enhanced through better understanding, ownership, and use of the MAF.	Departments received guidance to provide information in support of the assessments, which enhanced understanding of the MAF, fostered a dialogue on management practices within departments, and increased the use of MAF findings.
	The Secretariat's oversight role is strengthened through better indicators of management performance, processes for assessing performance, and capacity to interpret and apply findings.	Credible and useful information on the state of management across government was derived from MAF assessment findings through a more disciplined process, and a better suite of indicators and measures tailored to meet Treasury Board Portfolio oversight needs.
	The Secretariat's contribution to departmental and government-wide management performance is enhanced through the application of MAF findings to decision making by the Secretariat, the Privy Council Office, the Treasury Board, Cabinet, and departments.	MAF results were incorporated more systematically into advice to ministers in relation to expenditure decisions and were a key input to the Privy Council Office for the performance assessments of deputy ministers.
Financial management and auditing capacity across the Government of Canada are enhanced.	Financial management operations, practices, and reporting across government are improved.	<p>Draft policies and supporting directives related to financial management, including the chief financial officer model, are progressing and expected to be completed by year-end.</p> <p>The results of the review undertaken by the Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework are under consideration as part of the review of the overall Treasury Board policy suite.</p> <p>Work on the Financial Management Capability Model was deferred pending the</p>

RPP Commitments	Expected Results ⁶	Summary of Achievements
		finalization of the revised financial management policy suite.
	Internal audit plans, operations, and practices across government are enhanced.	Incremental funding allocations were made to departments in support of the implementation of the <i>Policy on Internal Audit</i> . Extensive guidance and enablers to advance the Policy were developed, including an internal audit maturity model to guide the assessment of departmental internal audit capacity and capabilities.
	Capacity building and community development for financial management and internal audit are strengthened across government.	The Audit Committee Recruitment and Development Secretariat has been established and delivered strategy, outreach, and tools to engage departments in the establishment of their audit committees.
Management performance is strengthened through the development of strategies and tools to support service transformation.	An accountability regime to monitor and report on the achievement of service transformation outcomes is established.	An environmental scan was completed that identified issues and potential solutions related to the service transformation agenda. Interdepartmental committees were created to enhance horizontal collaboration on service transformation. A progress-reporting instrument was developed to monitor the status of issues related to service transformation initiatives.
	Plans to support improved management through corporate administrative shared services are refined and brought forward for Treasury Board consideration.	Considerable progress was made on the development of a business case for corporate administrative shared services with extensive collaboration from departments and agencies.

RPP Commitments	Expected Results ⁶	Summary of Achievements
	Key Secretariat enabling and alignment initiatives are implemented in the fields of information management and information technology.	Guidelines have been developed that provide practical advice, best practices, and explanations for investment planning for the information management (IM) and information technology (IT) domains. A government-wide profile of IT services was developed.

Commitment

Trust and confidence in government is enhanced through the implementation of the Federal Accountability Act and supporting measures and through improved reporting to Parliament.

Results achieved

Implementation of the Federal Accountability Act

The primary goal of this initiative was to ensure that the government's commitment to implement the *Federal Accountability Act* is successfully coordinated under the leadership of the Secretariat. Work on the Act did not stop with the tabling of the Bill: numerous supporting measures, including those mentioned in the Federal Accountability Action Plan, were to be developed and implemented across government over the past year.

The implementation of the *Federal Accountability Act* is proceeding well. By the end of 2006–07, the majority of the provisions of the Act had come into force or the dates on which they would come into force had been fixed by order in council. In 2007–08, the government will bring into force the remaining provisions of the Act, specifically those related to the new rules on lobbying and the establishment of the position of Procurement Ombudsman.

In the lead-up to Royal Assent of the Act, the Secretariat led an interdepartmental team comprised of officials from the Privy Council Office, Public Service Human Resources Management Agency of Canada (now the Canada Public Service Agency), the Department of Justice Canada, and Public Works and Government Services Canada. This involved monitoring testimony from over 230 witnesses, anticipating potential amendments, and responding to over 350 proposed amendments.

Officials supported the government by providing strategic policy advice on the implications of the proposed amendments and appearing before House of Commons and Senate committees to explain how the Bill would work if adopted, as well as the legal underpinnings supporting the

policy decisions taken and to provide technical expertise on the implications of amendments and suggestions on how to structure amendments in order to minimize unintended consequences. This work was commended by members of the House committee.

Improved reporting to Parliament

The new website for parliamentarians is now live and provides access to planning and performance information, and Web tools, including the following:

- ▶ a brief explanation of the reporting cycle and associated documents, providing links to the Estimates, the Public Accounts, and *Canada's Performance*;
- ▶ the horizontal results database;
- ▶ the Audit and Evaluation database; and
- ▶ other information of interest to parliamentarians.

In addition, the RPP overview for parliamentarians website helps users navigate through departmental RPPs and provides a whole-of-government view of planned spending over a three-year time horizon. The Secretariat organized a special session on Parliament Hill to inform parliamentary staff of the new website.

Finally, the display of information in the Main Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports, and Public Accounts was standardized for 2005–06. Each of these documents now provides information on strategic outcomes and program activities. This standardized display facilitates understanding of the purpose of planned and actual spending throughout the reporting cycle.

Lessons learned

Following Royal Assent to the *Federal Accountability Act*, an implementation plan was developed for the *Lobbying Act*. A priority was to move forward with the development of the regulations necessary to bring the *Lobbying Act* into force. In accordance with the *Government of Canada Regulatory Policy*, consultations were held with lobbyists and the public through an online survey conducted from March 1, 2007, to March 23, 2007. Implementing the *Lobbying Act* requires more time than initially expected, given the complexity of the regulations.

A deputy-level committee to oversee discipline and compliance was established in 2006–07; however, committee meetings are being held in 2007–08 as preparatory work on the compliance framework needs to be completed first.

The Secretariat has also responded to requests to examine the feasibility of rationalizing the number of departmental reports required by Parliament and communicated the results to departments and agencies through the *Guide to the Preparation of Part III of the Estimates*.⁷

Commitment

Responsibilities of deputy heads are clarified—streamlining rules while strengthening accountability and efficiency—through the renewal of the Treasury Board policy suite

Results achieved

Reviews of the Independent Blue Ribbon Panel

As promised in the Federal Accountability Action Plan, the President of the Treasury Board commissioned the independent Blue Ribbon Panel to recommend measures to make the delivery of grant and contribution programs more efficient while ensuring greater accountability.

The Panel's report was released on February 14, 2007. The overarching thrust of the report points to a need for widespread cultural change and sustained leadership within the federal government to create meaningful change in grants and contributions programming. It also concluded that it is possible to simplify the administration while strengthening accountability.

Responding to the report, the Secretariat established the Blue Ribbon Panel Coordination Office; created an interdepartmental committee of deputies to steer the development of a government-wide action plan; selected seven departments to develop specific action plans aimed at improving their administration of grants and contributions; launched a business review exercise to identify best practices; conducted early analysis for a centre of expertise; and took initial steps to engage recipient groups in the process of change.

The Secretariat also supported two other policy reviews as part of the Federal Accountability Action Plan: one for the government's procurement systems and processes, and one for financial management. The draft *Policy on Managing Procurement* was reviewed by an independent reviewer with a final report submitted to the President of the Treasury Board in November 2006 and publicly released in February 2007. The draft policy incorporates many of the independent review recommendations.

7. On a case-by-case basis, departments and agencies may be able to eliminate or amalgamate certain reports if the information is provided to Parliament through the Public Accounts or the Estimates.

The Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework of the Government of Canada finalized its report and the results are under consideration as part of the review of the overall Treasury Board policy suite.

Renewal of the Treasury Board policy suite

The objective of the Secretariat's policy suite renewal initiative is to reduce the number of Treasury Board policies by at least 50 per cent, and significant progress has been made to date. In 2006–07, the Secretariat continued to coordinate policy renewal efforts across the Treasury Board Portfolio and to ensure that renewed policy instruments are streamlined and coherent while being presented in a consistent fashion across all policy areas. Importantly, the Secretariat has, in renewing each policy, considered the implications of the *Federal Accountability Act*, specifically the accounting officer model, and identified the linkages with the Management Accountability Framework.

As of March 31, 2007, Treasury Board ministers had renewed 31 policy instruments (4 frameworks, 9 policies, and 18 directives and standards). Work on the remaining policies continues, with further renewals anticipated in 2007–08. It is expected that work on the resulting directives and standards will continue in 2008–09. Close monitoring of implementation continues to be essential for successful roll-out of policies.

With each renewed policy, the Secretariat is developing detailed implementation and specific communication strategies. The training needs of both policy centres and functional communities across government are being identified to support the Secretariat's outreach and training activities.

Lessons learned

Given the size and complexity of the federal government and its management policy suite, clarifying accountabilities and developing reliable and useful performance information on a whole-of-government basis are major undertakings that take time and dedicated effort. Key lessons from the past year include the following:

- ▶ There is a need for policy centres within the Secretariat to monitor policy implementation within departments on an ongoing basis, to be ready to react and propose amendments when necessary. In particular, taking stock in early phases of implementation and identifying what works well and what does not is essential to achieve policy objectives.
- ▶ Effective consultation with government and non-government stakeholders is a pre-requisite for successful policy implementation and it requires openness, thoughtful negotiations, and usually considerably more time than estimated.

- ▶ Implementation issues must be identified and resolved during policy development to ensure that the intended policy direction adequately addresses identified risks and is well understood by those implementing the policy.
- ▶ Policy reviews need to take into account the specific circumstances of small departments and agencies, and there is no uniform model for policy implementation.
- ▶ If policy implementation requires new funding, sources of funds should be identified first.
- ▶ Change management, including the development of guidance tools, should be well planned and continually addressed during policy development and implementation.

Commitment

Management oversight is improved through the use of better tools, processes, and information.

Results achieved

Continued implementation of and improvements to the Management Accountability Framework

The Management Accountability Framework (MAF) establishes expectations for sound management practices across government. The Secretariat uses the MAF to assess the management performance of departments and agencies against these expectations on an annual basis in an effort to improve overall government management and to provide a picture of the state of management over time.

In building a longitudinal database of management performance, the Secretariat is able to better identify best practices and areas that require systemic improvement. Specific MAF assessments are used each year to improve departmental management practices and to help frame the expectations for deputy ministers' performance agreements.

Over the last year, the Secretariat improved its capacity for management oversight by streamlining the set of MAF indicators and by enhancing the analytical capabilities of its program and policy analysts. These improvements will help the Secretariat produce a higher quality of management assessment and departmental performance information.

The number of indicators was reduced from 41 to 20, and the number of associated measures from 134 to 90 between 2005 and 2006 assessments. Streamlining the indicators and measures has helped to increase acceptance of MAF as a valuable tool for departmental management and has enhanced the analytical capability of the TB Portfolio to identify enterprise-wide management trends. In addition, MAF results were incorporated more systematically into advice to ministers in relation to expenditure decisions and were a key input to the Privy Council Office for the performance assessments of deputy ministers.

MAF-based assessments were completed for all 54 departments and agencies targeted in Round IV (2006). Analysts in the program and policy sectors of the Secretariat, the Office of the Comptroller General, and the Canada Public Service Agency combined their expertise to produce quality assessments in a timely manner.

Through the use of the MAF and the findings of the MAF assessments, deputy ministers' oversight and departmental management practices were significantly enhanced in 2006–07:

- ▶ Deputies were provided with assessments on the state of departmental management. These assessments are being used to improve management practices within their organizations.
- ▶ To enhance understanding, ownership, and use of the MAF by departments and agencies, the Treasury Board Portfolio improved its departmental communications and shared its assessment methodologies with departments and agencies. Additionally, following the assessment round, bilateral meetings between deputies, the Secretary to the Treasury Board, and the President of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (now the Canada Public Service Agency) were held to discuss management challenges and set individual priorities for the coming year.
- ▶ Departments received guidance to provide information in support of the assessments, which enhanced better understanding of the MAF, fostered a dialogue on management practices within departments, and increased the use of MAF findings. The Treasury Board Portfolio made progress in becoming more strategic and more collaborative in identifying and addressing the learning needs of departments and agencies concerning the MAF.

Lessons learned

Through continued refinement of the MAF assessment instrument, departmental assessments against the Framework are becoming increasingly relevant and useful management tools for deputy heads, as well as for central agencies. Key lessons learned in the past year include:

- ▶ the need for seeking out and incorporating departmental input to refinement of the assessment instrument;
- ▶ the positive impact of improved training and communications on the quality of departmental assessments;
- ▶ the importance of effective engagement and dialogue between Treasury Board Portfolio senior executives and departments before, during, and after the assessment process;
- ▶ the need to fully tap the potential of the MAF to increase understanding of government-wide management strengths and weaknesses; and
- ▶ the importance of broadening the use of MAF findings in departments and central agencies alike, including in the provision of advice to Cabinet committees and parliamentarians.

Commitment

Financial management and auditing capacity across the Government of Canada are enhanced

The Office of the Comptroller General (OCG) within the Secretariat is responsible for developing and implementing policies and practices to strengthen financial management, controls, and internal audit. This role is supportive of the management policy development and oversight, as well as the expenditure management and financial oversight functions of the Treasury Board.

To this end, the main priorities of the OCG include ensuring public confidence in the government's financial management practices, improving the quality and credibility of financial information, and strengthening the role of internal audit across government.

Results achieved

Financial management operations, practices, and reporting across government

The results of the review of the Financial Management Framework undertaken by the Senior Committee on the Review of the Financial Management Framework of the Government of Canada are under consideration as part of the review of the overall Treasury Board policy suite.

Work to develop a financial management capability model was deferred pending the completion of the financial management policy suite. Financial management policies and most directives were drafted.

Internal audit plans, operations, and practices across government

The *Policy on Internal Audit* came into force in April 2006 with a phased implementation period extending through April 2009. Funds have been allocated to departments and agencies relative to the new requirements of the Policy. In addition, under the leadership of the OCG, an extensive range of guidance and tools have been drafted, including:

- ▶ an internal auditing standards manual;
- ▶ a professional practice inspection manual;
- ▶ framework of core management controls; and;
- ▶ a guidebook and a generic charter for departmental audit committee.

Additionally, an evergreen internal audit maturity model has been developed to help guide expectations for the phased implementation of the new *Policy on Internal Audit*. At the same time, an integrated business and technology strategy for internal audit has been articulated and,

as a first priority, a project is underway to procure a common audit management system for use across the government internal audit community.

Capacity building and community development for financial management and internal audit across government

The Audit Committee Recruitment and Development Secretariat was established to support the implementation of independent audit committees for departments and agencies in line with the 2006 *Policy on Internal Audit* and new legislation created with the passing of the *Federal Accountability Act*. The foundation was laid for solid selection and appointment processes and instruments. A development strategy was articulated and a first generation of induction materials and events delivered.

A comprehensive demographic survey of the internal audit community was completed that contributed to the development of a human resources strategy for this community. This was in line with the comprehensive Human Resources Framework prepared for this community. In addition, the financial management community completed a demographic profile and released a comprehensive human resources framework. The data gathering phase of the Financial Management Human Resources Strategy was initiated and is currently nearing completion.

Lessons learned

With respect to the development of a revised financial management framework and policy suite, great care needs to be taken to ensure policy directions are clear and effective. Policy measures in the area of financial management must strike the right balance not only in and of themselves but also in relation to the entire suite of Treasury Board policies. They must ensure financial management can be strengthened without adding more red tape and burden on departments and line managers. As such, it is a question of putting in place the right risk-based controls, and not more controls, to ensure appropriate oversight and accountability.

In a similar vein, internal audit plans are risk-based and must be designed to promote purposeful, cost-effective controls. It has become apparent that, during the early stages of policy implementation and transition to steady state, the OCG will play a greater than expected hands-on role in the delivery of horizontal audits across government. Opportunities have also been recognized to better assist and leverage the total productivity of the internal audit function. This centres particularly on the development of an *audit intelligence* capacity to harvest, analyze, and share results of completed internal audit reports, methodologies, and other information generated by individual departments. This latter initiative will have significant multiplier effects in advancing the contribution of internal audit and will require organizational design changes within the Internal Audit Sector of the OCG.

In the above context, increasing the capacity of the Internal Audit Sector within OCG has been complicated by a shortage of experienced internal audit professionals and the requirement to actively generate products while designing a new organization.

Going forward, it is also clear that the OCG must take greater advantage of the knowledge leaders within the Chief Audit Executive community and have them act as centres of expertise for particular audit methodologies for the benefit of internal audit across government.

The hiring and retaining of appropriately trained internal auditors and accounting professionals is a challenge for the government, given the current economic and demographic climate. These challenges reinforce the necessity of developing and implementing sustainable human resources strategies for both the internal audit and financial management communities.

Commitment

Management performance is strengthened through the development of strategies and tools to support service transformation

Results achieved

Strategies and tools to support Service Transformation

The Secretariat completed an environment scan, including interdepartmental consultations, that was captured in a document titled *Service Transformation Alignment Roadmap*. This document provides an overview of challenges and barriers to service transformation across government while presenting strategies for future improvements that, if implemented, could foster leadership and culture change; build capability; and strengthen oversight for future service transformation initiatives.

A horizontal governance structure, engaging senior executives within the Secretariat and across government was created to help monitor and guide the progress of the service transfer initiatives. Governance committees within this structure will provide oversight, identify risks and emerging issues, recommend risk mitigation strategies to facilitate the government's service transformation objectives, and monitor the status of initiatives on an ongoing basis.

Improved management through corporate administrative shared services (CASS)

Considerable progress was made in the development of a business case for CASS, with extensive collaboration from departments and agencies involved.

Implementation of key Secretariat information management- and information technology-enabling initiatives

A key focus was to provide departments and agencies with the policies, guidelines, frameworks, and other tools needed to more effectively manage the federal government's investment in information management (IM) and information technology (IT), as well as to augment its service delivery capacity.

Significant progress was made to ready key policy instruments for July 1, 2007, implementation. In particular, the *Policy on Information Management* and the *Policy on Management of Information Technology* establish the government-wide direction and accountability for the sound stewardship and responsible management of information and technology assets.

In addition, the *Government of Canada Information Technology Services Profile* was published. This catalogue provides a whole-of-government approach for consistently describing information technology services and lays the foundation for planning, budgeting, measuring, and reporting of IM and IT investments more consistently across departmental program activity architectures.

Finally, the *Policy on Management of Information Technology* is ready for implementation. This policy sets the conditions for expanded use of shared services within government.

Other achievements include the following:

- ▶ New Common Look and Feel standards for Internet sites were released to promote well-coordinated, well-managed, responsive communications across the Government of Canada.
- ▶ The secure channel mandatory services amendment was made to the *Common Services Policy* to promote the use of the shared technology infrastructure and ensure single access to government services.

Work will continue in 2007–08 to develop the policy directives, standards, guidelines, and tools to use information and technology as strategic tools in a more consistent manner across government and to enhance service and improve the delivery of services to the public.

Lessons learned

Service transformation initiatives are large and complex, and a great deal of effort and goodwill have been invested to launch and sustain them by their sponsoring organizations. They need a significant number of policy changes to make their business and solution models work as planned, alongside large, complex procurements for services and/or products. They also face unique financial risks related to the realization of savings targets in the context of escalating

IM/IT costs and the significant effort required to link systems, streamline processes, and make organizational and cultural changes to implement their solutions.

The establishment of enterprise governance committees noted above has allowed the Secretariat to work jointly with other policy authorities and service transformation initiatives to promote a shared understanding of the government's service transformation environment and associated challenges and opportunities.

Finally, efforts to take stock and reflect on the future of service transformation in the Government of Canada has provided the Secretariat with the basis for assisting senior leadership in considering three key questions from the perspective of the government as a whole:

- ▶ whether the service transformation initiatives that are planned or underway are the right things to be doing in the right sequence;
- ▶ whether the direction, scope, and pace of these initiatives are appropriate at this time; and
- ▶ what approaches in moving forward could ensure coherent and consistent enterprise governance of service transformation initiatives so that they achieve their full potential.

Program Activity: Expenditure Management and Financial Oversight

The Treasury Board is often referred to as “the budget office” because of the important role it plays, along with the minister of Finance and the prime minister, in managing and overseeing government expenditures. Supported by the Secretariat, the Treasury Board's role is to ensure efficiency and effectiveness in federal expenditure management. The Expenditure Management and Financial Oversight program activity captures the Secretariat's activities in support of this budget office role, specifically through:

- ▶ providing advice to ministers with respect to resource allocation and reallocation, and the provision of expenditure authorities;
- ▶ undertaking government-wide expenditure and performance analysis, and oversight of estimates and government supply; and
- ▶ ensuring that accurate and timely financial and performance information from departments and agencies is available and reported, to support Public Accounts and budget office functions.

This program activity also includes the management and administration of central funds. Managing access to the central reserves under Treasury Board control is the core business of this program activity. These centrally managed funds were administered in accordance with the

applicable legislation and/or Treasury Board policies and standards, and they include funds related to:

- ▶ Government Contingencies (Secretariat Vote 5);
- ▶ Government-wide Initiatives (Secretariat Vote 10);
- ▶ Public Service Compensation (Secretariat Vote 20); and
- ▶ Public Service Insurance (Secretariat Vote 20).⁸

In addition to the priorities outlined below, other ongoing performance highlights with respect to this Program Activity include:

- ▶ the preparation and maintenance of the Public Accounts, the government's financial statements, and the ongoing development and maintenance of the government-wide Chart of Accounts;
- ▶ coordination of the Budget 2006 commitment to identify savings of \$1 billion in 2006–07 and 2007–08 from direct program spending;
- ▶ successful management and preparation of the government's Main Estimates and Supplementary Estimates, including coordinating the tabling of 88 departmental performance reports for fiscal year 2005–06, and 54 reports on plans and priorities for both the 2006–07 and 2007–08 fiscal years; and
- ▶ successful coordination, implementation, and reporting of Governor General's special warrants to ensure essential government operations for the balance of 2005–06 and the first 45 days of 2006–07, in response to the November 2005 dissolution of Parliament.

The following table summarizes the priorities and expected results in support of the Expenditure Management and Financial Oversight program activity for the 2006–07 reporting period:

8. Note that no priorities were identified for management of these funds in 2006–07. For further details on these funds, please see Table 3 in Section III of this report.

Program Activity: Expenditure Management and Financial Oversight

Supporting Priority: Strengthening Results-oriented Expenditure Management

RPP Commitments	Expected Results ⁹	Summary of Achievements
Leadership is provided in reviewing the government's expenditure management system and strengthening the role of the Treasury Board.	Expenditure Management review is completed and the Treasury Board's contribution to Cabinet priority setting and the annual budget process are strengthened.	Continued progress in the development of a proposal to review the government's Expenditure Management System. Options for implementation of accrual accounting and appropriations is being developed.
Results-based management and information on programs and spending is improved.	The quality of financial, management and program performance information across government is improved through the implementation of the MRRS Policy.	An implementation process in support of the MRRS Policy was launched to strengthen results-based management and performance information in departments. An evaluation framework for implementation of the MRRS Policy was developed. Progress was made in identifying information systems requirements to support the budget office systems renewal.
	The Secretariat's capacity to assess and advise on program spending, management, and results is strengthened.	A prototype for monthly expenditure reports is under development. The renewed <i>Evaluation Policy</i> was developed and is expected to be implemented in 2007–08.
	The tools, information, networks, and frameworks required to support horizontal program management are improved.	Programs related to climate change and Aboriginal issues were reviewed. The Horizontal Management Accountability and Reporting Framework for Clean Air was developed for implementation. The Performance Management Desktop Web tool was developed.

9. The expected results outlined in this performance report were identified as "subcommitments" in the 2006–07 RPP.

Commitment

Leadership is provided in reviewing the government's expenditure management system and strengthening the role of the Treasury Board.

Results achieved

Review of the Expenditure Management System

The Expenditure Management System (EMS) is the framework for supporting responsible and effective spending by the government through the identification and implementation of the government's spending plans and priorities within the monetary limits established by the budget. The EMS governs how money is spent, how much, on what, and for what purpose.

A key focus of the government's renewal of the EMS is to improve the quality, timeliness, coverage, and use of performance information to support managing, decision making, and reporting on results. Specifically, the renewed approach aims to better support Cabinet ministers in making integrated spending decisions that take into account the performance, relevance, and value for money of government spending.

As such, and in accordance with Budget 2006, the Secretariat, in collaboration with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada, undertook a fundamental reassessment of the government's expenditure planning, budgeting, and decision-making processes.

From this assessment, an integrated package of measures was developed to renew the EMS. It is expected that a renewed EMS will strengthen the management of overall spending by establishing clear responsibilities for departments to better define the expected outcomes of government programs and ensure that they are managed efficiently and effectively and that they align with other programs.

As the different elements of the renewed EMS are implemented, the government will have more complete information with which to review spending to ensure efficiency, effectiveness, and ongoing value for money and to subsequently improve the quality of departmental and government-wide financial and non-financial reporting to Parliament.

Building upon its response to the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates, the Secretariat is currently developing a complete accrual-based budgeting and appropriations system. As indicated by the government's response to the 12th *Report of the Standing Committee on Public Accounts*, the Secretariat will present implementation options and considerations for discussion and debate by Parliament in 2007–08.

Lessons learned

To further improve expenditure management, the government must take a whole-of-government perspective on both financial and non-financial information, including the value for money and results achieved by government programs and services.

Effective financial management requires clear accountabilities and professional leadership within the Secretariat and in departments and agencies, as well as good governance, sound policies and processes, and timely and accurate information. The key elements of the new approach will require three to five years to reach full maturity and will require dedicated effort both within the Secretariat and across government.

Commitment

Results-based management and information on programs and spending is improved.

Results achieved

Implementation of the MRRS Policy

As a result of the MRRS implementation, in November 2006, the President of the Treasury Board tabled for the first time 88 Program Activity Architecture-based departmental performance reports (DPRs) on behalf of the government, thus completing the first full Estimates cycle based on MRRS. These 2005–06 DPRs more closely reflected what organizations do and how they manage their resources. They also provided more in-depth and systematic information on departmental expenditures and performance that is consistent with each department's MRRS. It is clear that the new structure provided parliamentarians and Canadians with enhanced tools to support their scrutiny of government expenditures.

Further to the initial implementation of the MRRS, it became evident that a government-wide process for making amendments to departmental program activity architectures (PAAs) would be necessary to increase the standardization and accuracy of PAAs. After two years of the amendment process, the 2007–08 Estimates cycle provides a much more stable PAA structure and a more consistent framework for examining spending across government.

Encouragingly, many departments have made substantial progress in developing and using the MRRS as their management and reporting tool, with an increased focus on identifying key departmental outcomes. A well-functioning PAA is a critically important departmental management tool and, as a result, has been incorporated as a clear expectation in the Management Accountability Framework.

The Secretariat has successfully managed the first step of the MRRS implementation, wherein departments were to develop fully articulated PAAs by identifying, situating, and describing all of their programs down to a common level of detail across the government, as well as to refine their strategic outcomes and Program Activity elements. As a result of this process, 96 departments and agencies came forward with changes to their departmental strategic outcomes and/or PAAs.

Furthermore, the second step of this process, during which departments and agencies are to define their Performance Measurement Framework and Governance Structure for their entire PAA, is still ongoing. The Secretariat is committed to assisting individual departments with the development of their performance measurement frameworks.

Full implementation of the MRRS Policy is an essential element of the renewed Expenditure Management System, and the government intends to complete implementation of the Policy over the course of the next two planning cycles.

Once mature, fully implemented, and supported by the information systems needed to meet budget office information requirements, the MRRS will provide a coherent inventory of all government programs aligned to strategic outcomes and the related financial and non-financial program performance information necessary to support allocation and reallocation decisions by departments and by Cabinet and to support better reporting to Parliament.

Strengthening the evaluation function

The evaluation function's objective is to provide timely, reliable, neutral results and value-for-money information to inform decision making on and accountability for policy, expenditure management, and program improvements. It complements and builds on the performance frameworks and performance information in MRRS by assessing the continued relevance and performance of programs and, as part of that process, looks behind the performance information to determine what it means and how performance and expenditure management can be improved to increase results for Canadians.

Extensive work has been undertaken by the Secretariat to renew the evaluation function across the government. A proposed new evaluation policy, directive, and standards, along with supporting guidelines, are currently being developed. As a first step, the Secretariat has developed a rapid value-for-money assessment tool that is currently being piloted by four departments to test its viability. Once lessons learned from the pilots are incorporated, the tool will be made available to the general evaluation community.

The renewed evaluation function will, once fully implemented, provide departments with comprehensive value-for-money assessments of their programs over a five-year cycle. Its increased focus on quality and rigour will also improve the credibility and objectivity of evaluations. It will ensure that departments have a suite of evaluation tools to align the intensity and scope of evaluations with the risk, scale, and impact of the spending program.

Tools and frameworks required to support horizontal program management

The Secretariat, in keeping with its commitment to review horizontal and cross-cutting programs, made progress on several fronts related to horizontal program management, including:

- ▶ the development of the Horizontal Management Accountability and Reporting Framework (HMARF) for Clean Air;
- ▶ the completion of the Performance Management Desktop (PMD) Web tool, which is a corporate resource for TBS; and
- ▶ continued development of guidance for central agencies and departments on horizontal expenditure management.

Lessons learned

Departmental MRRS are slowly improving, however continued refinements are needed, as some departments still remain challenged by the requirements of MRRS implementation. Clearly, moving to a more structured performance measurement framework for departmental programming is a major cultural change and thus will take some years to complete successfully. The Secretariat will continue to work closely with departments over the next fiscal year to assist with the continuing implementation of the MRRS.

In addition, horizontal reviews are an important tool to support Cabinet in assessing programs and their contributions to the achievement of government-wide priorities. These reviews can serve to assess performance in the growing number of government-wide policy areas and whether there are opportunities for improved alignment and coordination across government. It is expected that the ongoing horizontal review process will identify areas where effectiveness and efficiencies can be improved, including through the elimination of overlap and duplication.

Finally, the renewal of the *Evaluation Policy* was a challenging task, particularly given the range of issues that the Policy needed to address. Various lessons learned can be drawn from this experience. First, engaging departments, as well as other key stakeholders, throughout the policy development process was critical in order to ensure buy-in and to anticipate any policy implementation challenges and risks. Second, a strong leadership and oversight role of the Secretariat in evaluation (particularly capacity building and training) is key to the successful

implementation of the Policy. Finally, the evaluation function needs backbone and support in order to be effective.

Program Activity: Corporate Strategy and Services

The Corporate Strategy and Services program activity is comprised of internal management functions that aim to ensure that the Secretariat is well managed and accountable, and that resources are allocated to achieve Secretariat results. This includes key corporate functions such as:

- ▶ ensuring effective and efficient corporate services;
- ▶ ensuring effective corporate governance and accountability;
- ▶ providing integrated support to the Treasury Board; and
- ▶ advising on communication of policies, programs, and services and providing effective internal and external communications.

The following table summarizes the Secretariat's priorities in support of the Corporate Strategy and Services program activity, and its expected results, for the 2006–07 reporting period:

Program Activity: Corporate Strategy and Services

Supporting Priority: Strengthening Results-oriented Expenditure Management

RPP Commitments	Expected Results ¹⁰	Summary of Achievements
Secretariat support to the Treasury Board is strengthened through the adoption of a renewed approach to Treasury Board operations.	A shared understanding of and commitment to a renewed approach to supporting the Treasury Board is developed.	Plans to develop a Secretariat charter were expanded into a more comprehensive change management exercise to reposition the Secretariat to better carry out its management board and budget office roles in support of the Treasury Board. Numerous learning and knowledge management events were held to support core Secretariat functions.
	A new intranet site is developed and implemented.	A new Secretariat intranet site was developed and launched.

10. The expected results outlined in this performance report were identified as "subcommitments" in the 2006–07 RPP.

RPP Commitments	Expected Results ¹⁰	Summary of Achievements
	New approaches to strengthen Treasury Board operations are put into practice in cooperation with departments.	An assessment of the Secretariat's change readiness was carried out and a transformation framework was developed that identifies critical success factors for enabling change and strengthening support to the Treasury Board.
Internal management practices are improved in response to the Secretariat's MAF assessment and the survey on workplace well-being.	Human resources management is improved with progress on an open and transparent process for staffing, strengthened linkages to the Secretariat's business planning, and development of a multi-year human resources framework.	<p>Ninety-six per cent of the executives identified at the Secretariat have registered, taken the required authority delegation training, and/or validated their knowledge.</p> <p>An ES program was implemented to recruit, develop, and retain highly skilled, well-rounded ES employees.</p>
	Internal stewardship is improved, with emphasis on improving the quality and timeliness of Treasury Board submissions and financial reporting.	<p>The new PAA developed and approved. Business planning was completed based on the revised PAA.</p> <p>An end-to-end review of the contracting process was completed.</p> <p>A tool kit, including a managers' guide to contracting, was completed.</p> <p>A risk-based internal audit plan for the Secretariat was developed.</p> <p>The Secretariat's Sustainable Development Strategy was tabled in Parliament and its implementation is underway.</p>

RPP Commitments	Expected Results ¹⁰	Summary of Achievements
	Governance and strategic direction is strengthened, including renewal of the Secretariat's PAA and MRRS; continued integration of strategic, human resources, and business planning; and development and implementation of a corporate risk profile.	<p>Significant progress was made to strengthen the Secretariat's integrated planning and reporting function, relying extensively on the new Secretariat PAA as the core framework.</p> <p>Initial steps were taken to integrate human resources planning into the Secretariat's business planning.</p> <p>Significant progress was also made in building a first iteration of a corporate risk profile for the Secretariat, which is nearing completion.</p>

Commitment

Secretariat support to the Treasury Board is strengthened through the adoption of a renewed approach to Treasury Board operations.

Results achieved

A renewed approach to supporting the Treasury Board

Plans to develop a Secretariat charter were expanded into a more fundamental review of how to reposition the Secretariat to better carry out its management board and budget office roles in the context of a change management exercise. This exercise is currently underway and aims to align key processes to reflect a more strategic and risk-based approach to the Secretariat's work, build relationships and processes with governmental stakeholders, and enhance the Secretariat's internal capability to better support and enable change across government.

Numerous learning and knowledge management events were held to support a shared and common understanding of Secretariat roles and responsibilities as they relate to management board and budget office functions:

- ▶ over 300 participants attended the Secretariat orientation and awareness sessions; and
- ▶ over 60 information and training events were held related to management board and budget office functions, including training related to the MAF, MRRS, policy suite renewal, and the Management Reserve.

Lessons learned

Given the depth and breadth of change facing the Secretariat, a fundamental review of how it carries out its management board and budget office roles was required. Early recognition of the requirement to expand initial efforts to strengthen support to the Treasury Board into a broader change management exercise was an important lesson learned.

The scope and complexity of the change management agenda has highlighted the importance of building consensus across the Secretariat and ensuring the alignment of the change agenda with other Secretariat priorities and activities, as well as broader government initiatives such as public service renewal.

Commitment

Internal-to-Secretariat management practices and oversight are improved in response to the Secretariat's MAF assessment and survey on workplace well-being.

Results achieved

Governance and strategic direction

Significant progress was made in efforts to strengthen the Secretariat's integrated financial, planning, and reporting functions, including further integration of risk management and human resources within the annual cycle, as well as alignment of the Secretariat's governance structure with its new PAA.

Internal Stewardship

The Secretariat has made significant progress in its internal management practices, particularly with respect to integrated financial and operational planning. Key results include:

- ▶ the completion of a full corporate business planning cycle based on the new PAA;
- ▶ simplified and automated business planning tools introduced to facilitate corporate planning across the Secretariat;
- ▶ the completion of three internal financial reviews to assure alignment of corporate resources with priorities;
- ▶ an end-to-end review of the contracting process, the development of a contracting tool kit, and the review of contracting delegations contracting authorities within the Secretariat;
- ▶ an internal risk-based audit plan that is now in place;
- ▶ the establishment of more robust procedures to ensure increased timeliness and quality of Secretariat-sponsored Treasury Board submissions; and

- ▶ the tabling in Parliament on December 13, 2006, of the Secretariat's Sustainable Development Strategy, which is expected to provide improved management of sustainable development within the Government of Canada, while improving environmental stewardship of the Secretariat's own internal operations.

Progress on an open and transparent process for staffing, strengthened linkages to the Secretariat's business planning, and development of a multi-year human resources framework

The Secretariat made substantial progress on implementing an open and transparent process for staffing, as well as on strengthening the links between human resources requirements and corporate business planning. Achievements in this area include the following:

- ▶ Ninety-six per cent of executives identified at the Secretariat have registered, taken the required authority delegation training, and/or validated their knowledge.
- ▶ An analyst development program was successfully implemented to recruit, develop, and retain highly skilled, well-rounded employees who understand the Secretariat's mandate and are able to contribute to all sectors across the Secretariat.

Lessons learned

In order to support decision making and accountability, the Secretariat will need to ensure that a robust internal evaluation function is established and maintained within the organization. This work will require development of a sound performance measurement framework to better assess expected results in each of its program activities.

In the context of its dynamic change management agenda, the Secretariat will also need to build upon the progress already made in developing a corporate risk profile and ensure that integrated risk management practices are central to the ongoing management of the organization.

Progress on the Secretariat's Management Accountability Framework Assessment

The 2005–06 MAF assessment of Secretariat management indicated that the Secretariat had made significant progress in a number of areas, including:

- ▶ leadership in horizontal initiatives and active engagement of departments and agencies;
- ▶ effective stewardship in complying with financial and administrative policies; and
- ▶ more effective integration of human resources and business planning.

In its 2006–07 RPP, the Secretariat committed to improve on its 2005 MAF assessment and has made significant progress in this regard. The Secretariat will continue to take action in **six key areas**:

1. **Governance structure:** The Secretariat is developing performance measures to better assess its strategic outcomes and improve results-based management practices.
2. **Treasury Board submissions and compliance with Treasury Board conditions:** The Secretariat is improving the timeliness of its own Treasury Board submissions through clarification of its governance structure.
3. **Evaluation function:** The Secretariat has refocussed internal resources to strengthen its audit and evaluation capacity.
4. **Project management:** The Secretariat is enhancing its project management capacity on key projects by ensuring the presence of explicit project management frameworks.
5. **Information and information technology (IT) management:** The Secretariat is implementing a departmental IT risk management plan.
6. **Human resources management:** The Secretariat is making important improvements to its human resources management by developing a multi-year framework and integrating human resources plans into its internal business planning process.

The Secretariat has addressed and will continue to address issues in response to its MAF assessment through its priorities related to improving its internal management, as described each year in its RPP.

Section III: Supplementary Information

Organizational Information

Treasury Board of Canada Secretariat Organization

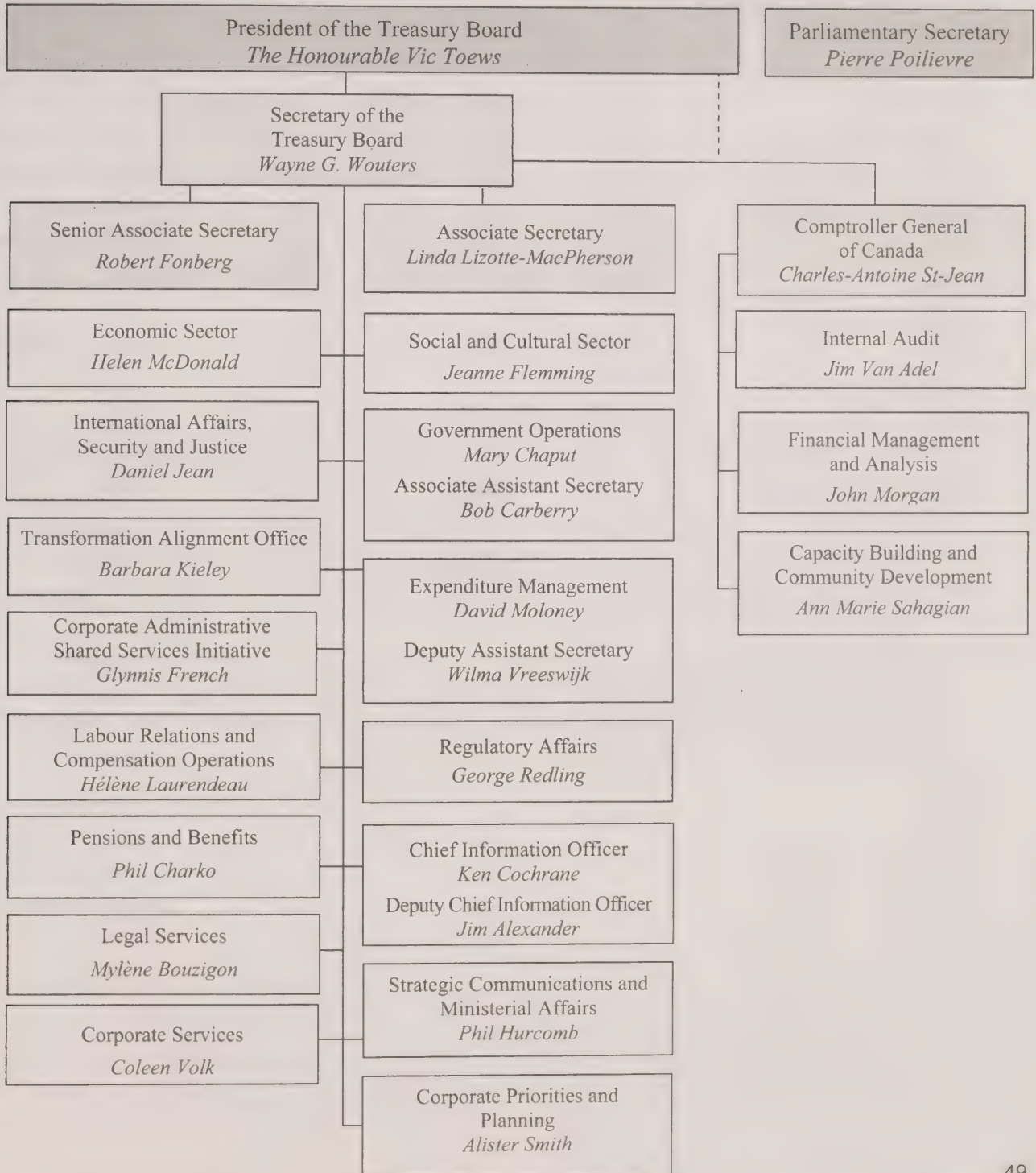


Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-Time Equivalents)

(\$ thousands)	2006-07					
	2004-05 Actual	2005-06 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Program Activity						
Management and Expenditure Performance	119,134	131,202	129,512	134,649	142,470	138,797
Comptrollership	22,553	23,259	41,894	41,711	43,898	32,580
Centrally Managed Funds ¹	1,433,386	1,423,799	2,426,820	2,427,986	2,281,742	1,537,987
Revitalization of the Toronto Waterfront ²	-	-	-	-	115,937	35,049
Total	1,575,073	1,578,260	2,598,226	2,604,346	2,584,047	1,744,413
Less: Non-respendable Revenue	(10,513)	(11,909)	-	(10,000)	(26,935)	(26,935)
Plus: Cost of services received without charge	12,395	12,672	-	11,500	12,550	12,550
Net Cost of the Secretariat	1,576,955	1,579,023	2,598,226	2,605,846	2,569,662	1,730,027
Full-time Equivalents	996	1,048	1,341	1,351	1,385	1,179

1. Total Authorities for Centrally Managed Funds include Secretariat Votes 5, 10, and 20, as well as other statutory votes related to public service pension and benefits. Votes 5 and 10 are special TB Votes that consist of funds used to supplement other appropriations. These transfers reduce the Secretariat's Authorities, and the departmental performance reports of recipient departments and agencies report an increase in Authorities, as well as actual expenditures.
2. In accordance with the February 6, 2006, changes in ministers' responsibilities, this authority was transferred from Citizenship and Immigration Canada to the Treasury Board of Canada Secretariat through the 2006-07 Supplementary Estimates. Subsequently, in accordance with the January 4, 2007, changes in ministers' responsibilities, this authority will be transferred from the Treasury Board of Canada Secretariat to Environment Canada through the 2007-08 Supplementary Estimates.

Table 2: Resources by Program Activity

(\$ thousands)

Program Activity	2006-07				
	Operating	Contributions and other Transfer Payments	Budgetary Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Management and Expenditure Performance					
Main Estimates	132,722	-	132,722	3,210	129,512
<i>Planned Spending</i>	<i>137,859</i>	-	<i>137,859</i>	<i>3,210</i>	<i>134,649</i>
Total Authorities	145,660	20	145,680	3,210	142,470
Actual Spending	141,511	20	141,531	2,734	138,797
Comptrollership					
Main Estimates	41,894	-	41,894	-	41,894
<i>Planned Spending</i>	<i>41,711</i>	-	<i>41,711</i>	-	<i>41,711</i>
Total Authorities	43,668	230	43,898	-	43,898
Actual Spending	32,350	230	32,580	-	32,580
Centrally Managed Funds					
Main Estimates	2,558,500	520	2,559,020	132,200	2,426,820
<i>Planned Spending</i>	<i>2,559,666</i>	<i>520</i>	<i>2,560,186</i>	<i>132,200</i>	<i>2,427,986</i>
Total Authorities	2,446,477	515	2,446,992	165,250	2,281,742
Actual Spending	1,702,899	338	1,703,237	165,250	1,537,987
Revitalization of the Toronto Waterfront¹					
Main Estimates	-	-	-	-	-
<i>Planned Spending</i>	-	-	-	-	-
Total Authorities	1,194	114,743	115,937	-	115,937
Actual Spending	598	34,450	35,049	-	35,049
Total					
Main Estimates	2,733,116	520	2,733,636	135,410	2,598,226
<i>Planned Spending</i>	<i>2,739,236</i>	<i>520</i>	<i>2,739,756</i>	<i>135,410</i>	<i>2,604,346</i>
Total Authorities	2,636,999	115,508	2,752,507	168,460	2,584,047
Actual Spending	1,877,359	35,038	1,912,397	167,984	1,744,413

1. In accordance with the February 6, 2006, changes in ministers' responsibilities, this authority was transferred from Citizenship and Immigration Canada to the Treasury Board of Canada Secretariat through the 2006-07 Supplementary Estimates. Subsequently, in accordance with the January 4, 2007, changes in ministers' responsibilities, this authority will be transferred from the Treasury Board of Canada Secretariat to Environment Canada through the 2007-08 Supplementary Estimates.

Table 3: Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006-07			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
1	Program Expenditures	150,649	155,434	177,738	156,963
2	Contributions ¹	-	-	114,993	34,700
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	73	73	73	73
(S)	Contributions to employee benefit plans	20,684	20,853	14,689	14,689
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	17	-
5	Government Contingencies ²	750,000	750,000	594,031	-
10	Government-wide Initiatives ³	13,000	10,220	3,503	-
15	Collective Bargaining ⁴	-	-	-	-
20	Public Service Insurance ⁵	1,663,800	1,667,746	1,666,846	1,525,831
(S)	<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	20	20	15	15
(S)	Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i> .	-	-	10,557	10,557
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	-	-	1,584	1,584
Total Treasury Board of Canada Secretariat		2,598,226	2,604,346	2,584,047	1,744,413

1. In accordance with the February 6, 2006, changes in ministers' responsibilities, this authority was transferred from Citizenship and Immigration Canada to the Treasury Board of Canada Secretariat through the 2006-07 Supplementary Estimates. Subsequently, in accordance with the January 4, 2007, changes in ministers' responsibilities, this authority will be transferred from the Treasury Board of Canada Secretariat to Environment Canada through the 2007-08 Supplementary Estimates.
2. Vote 5, Government Contingencies, supplements other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, that are not provided for in departmental estimates. These transfers reduce the Treasury Board of Canada Secretariat's Authorities, and the departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities.
3. Vote 10, Government-wide Initiatives, supplements other appropriations in support of the implementation of strategic management initiatives in the public service of Canada. These transfers reduce the Treasury Board of Canada Secretariat's Authorities, and the departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities.
4. Vote 15 supplements other appropriations to provide funding for the increased personnel costs of collective agreements between the Treasury Board and collective bargaining units representing public servants, as well as collective agreements signed by separate employers. Authorities are initially increased in Secretariat Vote 15 through Supplementary Estimates and then subsequently transferred to Operating Votes of recipient departments.
5. Vote 20, Public Service Insurance, covers the payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums; payments to or in respect of provincial health insurance plans; provincial payroll taxes; pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and the return to certain employees of their share of the unemployment insurance premium reduction.

Table 4: Services Received Without Charge

(\$ thousands)	2006-07 Actual Spending
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	9,211
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	3,338
Total 2006-07 Services received without charge	12,550

Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue**Respendable Revenue**

(\$ thousands)	2006-07					
	Actual 2004-05	Actual 2005-06	Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Management and Expenditure Performance						
Revenue related to the administration of the <i>Public Service Superannuation Act</i> (PSSA) ¹	2,192	2,535	3,210	3,210	3,210	2,734
Comptrollership						
Centrally Managed Funds						
Revenue related to Public Service Insurance ^{2&3}	174,235	157,726	132,200	132,200	165,250	165,250
Total Respendable Revenue	176,427	160,261	135,410	135,410	168,460	167,984

1. Respendable revenue is used to cover salaries and operating costs from Public Service Superannuation in respect of chargeable costs associated with administering the *Public Service Superannuation Act*.
2. Respendable revenue is used to cover health care insurance plan costs from revolving funds and from departments and agencies that pay for employee benefit plans from a non-statutory appropriation. The recovery is based on 8 per cent of the total monthly personnel costs. This account is also used to record the pensioner's share of Pensioners' Dental Services Plan (PDSP) contributions.
3. Planned revenue is forecast based on historical payroll costs. In accordance with government revenue responding policy, Total Authorities may be increased by up to 125 per cent of planned revenue to compensate for higher than forecast payroll costs. Any revenue above the 125 per cent is frozen and is deposited to the Consolidated Revenue Fund.

Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue (cont'd)**Non-respendable Revenue**

(\$ thousands)	2006-07					
	Actual 2004-05	Actual 2005-06	Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Recovery of health benefits costs in excess of respendable amount ³	-	-	-	-	14,229	14,229
Revenue from parking fees ⁴	10,512	11,168	-	10,000	11,325	11,325
External revenue from Access to Information requests	1	1	-	-	3	3
Revenue related to the administration of the <i>Public Service Superannuation Act</i> (PSSA) ⁵	-	549	-	-	576	576
Refunds of previous years expenditures	-	157	-	-	772	772
Disciplinary penalties	-	33	-	-	18	18
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	-	-	10	10
Other	-	-	-	-	3	3
Total Non-respendable Revenue	10,513	11,909	-	10,000	26,935	26,935

4. This represents revenue from monthly remittances of parking fees from Health Canada and the Payroll System General Ledger. Parking fees are collected from public servants in government-owned or -leased facilities. As the Treasury Board of Canada Secretariat is responsible for the parking policy, it became the repository for the fees.

5. This represents the non-respendable revenue portion received from Public Service Superannuation in respect of chargeable costs associated with administering the *Public Service Superannuation Act*, and covers the costs of employee benefit plans, health, and accommodation.

Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector

Organization (\$ thousands)	2006-07				Total
	Management and Expenditure Performance	Comptrollership	Centrally Managed Funds	Revitalization of the Toronto Waterfront	
Office of the Comptroller General					
Planned Spending		28,065			28,065
Actual Spending		21,016			21,016
Expenditure Management Sector					
Planned Spending	15,468 ¹		750,000		765,468
Actual Spending	22,636		- ²		22,636
Labour Relations and Compensation Operations Branch					
Planned Spending	10,386				10,386
Actual Spending	10,862				10,862
Pensions and Benefits Sector					
Planned Spending	7,001		1,667,766		1,674,767
Actual Spending	7,293		1,525,831		1,533,125
Chief Information Officer Branch					
Planned Spending	23,412				23,412
Actual Spending	24,581				24,581
Social and Cultural Sector					
Planned Spending	4,887				4,887
Actual Spending	4,216				4,216
Economic Sector					
Planned Spending	5,328				5,328
Actual Spending	4,442				4,442
Government Operations Sector					
Planned Spending	9,342				9,342
Actual Spending	10,316				10,316
International, Security and Justice Sector					
Planned Spending	5,248				5,248
Actual Spending	4,412				4,412
Other Sectors³					
Planned Spending	4,237 ⁴				4,237
Actual Spending	10,484	849			11,333

Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector (cont'd)

Organization (\$ thousands)	2006-07				
	Management and Expenditure Performance	Comptrollership	Centrally Managed Funds	Revitalization of the Toronto Waterfront	Total
Branches under Corporate Strategy and Services⁵					
Planned Spending	49,340	13,646	10,220		73,206
Actual Spending	39,556	10,715	12,156	35,049	97,475
Total					
Planned Spending	134,649	41,711	2,427,986	-	2,604,346
Actual Spending	138,797	32,580	1,537,987	35,049	1,744,413

1. Planned Spending did not include funding of \$7.3 million received in Supplementary Estimates for the Expenditure Management Information System.
2. Vote 5 shows no actual expenditures because funds are transferred to other departments, reducing the Secretariat's Authorities. Funds totalling \$156 million were transferred to other departments from Vote 5 in 2006-07 to cover pay list costs such as severance pay and parental benefits that are not provided for in departmental estimates.
3. Includes Regulatory Affairs, Corporate Administrative Shared Services, Transformation Alignment Office, Blue Ribbon Panel (*Federal Accountability Act*), and Climate Change Review.
4. Planned Spending did not include funding of \$8.5 million received in Supplementary Estimates for the Corporate Administrative Shared Services Initiative.
5. Includes the President's Office, Secretary's Office, Associate Secretary's Office, Legal Services, Strategic Policy and Communications, Corporate Services, and other central costs.

Table 7-A: User Fees—*User Fees Act*

(Access to Information and Privacy Office, Treasury Board of Canada Secretariat)

A. User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	2006–07					Planning Years		
				Forecast Revenue (\$000)	Actual Revenue (\$000)	Full Cost (\$000)	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)
Fees charges for the processing of access requests filed under the Access to Information Act	Other products and services	Access to Information Act (ATIA)	1992	1.8	2.4	384.1	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section of the ATIA. Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request. The ATIA provides fuller details; see http://laws.justice.gc.ca/en/showtdm/cs/A- .	Statutory deadlines met 98% of the time	2007–08	2.0	400.0
									2008–09	2.2	410.0
									2009–10	2.3	420.0
				Subtotal (R)	Subtotal (R)	Subtotal (R)			Subtotal	2007–08	2007–08
				Subtotal (O)	Subtotal (O)	Subtotal (O)			Subtotal	2008–09	2008–09
				Subtotal (O)	Subtotal (O)	Subtotal (O)			Subtotal	2009–10	2009–10
				Total	Total	Total				Total	Total

B. Date Last Modified: N/A**C. Other Information**

It is the Department's practice to waive fees where the total owing per request amounts to less than \$25.00, when the request has not been answered within the legislated time frames and additional costs would normally have been incurred, or there is a public interest in disclosure. There was a significant increase in the number of times fees were waived in 2006–07, due to the informal processing of monthly requests for the reports generated by the Coordination of Access to Information Requests System (CAIRS). It was also due to a new electronic disclosure service that we are now able to offer. In order to reduce costs and increase efficiency, documents released are occasionally provided on CD-ROM, which means that no reproduction fees are charged to the applicant.

Table 7-B: User Fees—*Policy on Service Standards for External Fees*

(Access to Information and Privacy Office, Treasury Board of Canada Secretariat)

Supplementary information on user fees can be found at

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp.

Table 8: Details on Project Spending

Supplementary information on project spending can be found at

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp.

Table 9: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

During the 2006–07 reporting period, the Secretariat was responsible for one TPP: the Toronto Waterfront Revitalization Initiative.

Supplementary Information on TPPs can be found at

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp.

Table 10: Financial Statements of Departments and Agencies (including Agents of Parliament)

Statement of Management Responsibility for Financial Statements

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2007, and all information contained in these statements rests with the management of the Treasury Board of Canada Secretariat. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment, and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Secretariat's financial transactions. Financial information submitted in the preparation of the Public Accounts of Canada and included in the Secretariat's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements through careful selection, training, and development of qualified staff, through organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and through communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards, and managerial authorities are understood throughout the Secretariat.

The system of internal control is augmented by Internal Audit, which conducts periodic audits and reviews of different areas of the department's operations. In addition, the Chief Audit Executive has free access to the Audit Committee, which oversees management's responsibilities for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting, and which recommends the financial statements to the Secretary of the Treasury Board.

The financial statements of the Secretariat have not been audited.



Wayne G. Wouters
Secretary of the Treasury Board
Ottawa, Canada
August 28, 2007



Coleen Volk
Senior Financial Officer
Ottawa, Canada
August 28, 2007

Treasury Board of Canada Secretariat
Statement of Operations (Unaudited)
For the year ended March 31
(\$ thousands)

	2007	2006
EXPENSES (Note 5)		
Centrally Managed Funds (Note 4)	1,523,483	1,423,797
Management and Expenditure Performance	150,428	147,180
Comptrollership	35,974	25,117
Revitalization of Toronto Waterfront	35,048	-
TOTAL EXPENSES	1,744,933	1,596,094
REVENUES (Note 6)		
Centrally Managed Funds	11,325	11,168
Management and Expenditure Performance	3,336	3,695
Comptrollership	7	79
TOTAL REVENUES	14,668	14,942
NET COST OF OPERATIONS	1,730,265	1,581,152

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Treasury Board of Canada Secretariat
Statement of Financial Position (Unaudited)

As at March 31

(\$ thousands)

	2007	2006
ASSETS		
Financial assets		
Accounts receivable (Note 7)	184,124	194,736
Non-financial assets		
Tangible capital assets (Note 8)	4,020	649
TOTAL ASSETS	188,144	195,385
LIABILITIES		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 9)	598,190	385,233
Vacation pay and compensatory leave	5,204	4,317
Employee severance benefits (Note 10)	20,531	17,245
	623,925	406,795
EQUITY OF CANADA	(435,781)	(211,410)
TOTAL	188,144	195,385

Contingent liabilities (Note 11)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Treasury Board of Canada Secretariat
Statement of Equity of Canada (Unaudited)
For the year ended March 31
(\$ thousands)

	2007	2006
Equity of Canada, beginning of year	(211,410)	(545,599)
Net cost of operations	(1,730,265)	(1,581,152)
Current year appropriations used (Note 3)	1,744,413	1,578,259
Revenue not available for spending	(26,163)	(12,400)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	(224,906)	336,810
Services provided without charge (Note 12)	12,550	12,672
Equity of Canada, end of year	(435,781)	(211,410)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Treasury Board of Canada Secretariat**Statement of Cash Flow (Unaudited)****For the year ended March 31***(\$ thousands)*

	2007	2006
Operating activities		
Net cost of operations	1,730,265	1,581,152
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets (Note 8)	(344)	(668)
Gain on disposal of tangible capital asset	10	7
Services provided without charge (Note 12)	(12,550)	(12,672)
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase (decrease) in accounts receivable	(10,612)	111,459
Decrease (increase) in accounts payable:		
Accounts payable and accrued liabilities	(212,957)	225,473
Vacation pay and compensatory leave	(887)	36
Employee severance benefits	(3,286)	(2,715)
Decrease in deferred revenues	-	551
Cash used by operating activities	1,489,639	1,902,623
Capital investment activities		
Acquisition of tangible capital assets	3,893	53
Transfer-in of tangible capital assets	26	-
Proceeds from disposition of tangible capital assets	(214)	(7)
Cash used by capital investment activities	3,705	46
Financing activities		
Net cash provided by the Government of Canada	(1,493,344)	(1,902,669)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

1. Authority and Objectives

Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Treasury Board of Canada Secretariat supports the Treasury Board as a committee of ministers in its role as the general manager and employer of the public service. It is headed by a secretary, who reports to the president of the Treasury Board.

The mission of the Secretariat is to ensure that the rigorous stewardship of public resources achieves results for Canadians.

The core business of the Secretariat is currently organized into the following key areas of program activity:

a) Centrally Managed Funds

This program activity provides sound management and administration of central funds related to government contingencies; government-wide initiatives; and public service pensions, benefits, and insurance.

b) Management and Expenditure Performance

This program activity seeks to promote sound public management by defining clear and achievable management expectations for the use of resources, supporting collaborative labour relations, monitoring expenditure performance, aligning resources with government priorities, and reporting results to Parliament.

c) Comptrollership

This program activity aims to put in place effective audits, financial and management controls, and oversight and reporting mechanisms, and to provide assurance that value for money is being achieved through investments made with public funds.

Another activity was under the responsibility of the Secretariat for the 2006–07 fiscal year only:

d) Revitalization of the Toronto Waterfront

The Toronto Waterfront Revitalization Initiative (TWRI) is both an infrastructure and urban renewal investment. The purpose of the TWRI is to revitalize the Toronto waterfront through investments in both traditional city-building infrastructure, such as local transportation and sewers, and more contemporary urban development, including parks, green spaces, tourism-related facilities, and the redevelopment of underutilized post-industrial areas.

2. Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

a) Parliamentary appropriations

The Secretariat is financed by the Government of Canada through parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Secretariat do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles, since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 to these financial statements provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

b) Net cash provided by the Government of Canada

The Secretariat operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Secretariat is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Secretariat are paid from the CRF. Net cash provided by the Government of Canada is the difference between all cash receipts and all cash disbursements, including transactions between departments and agencies of the Government of Canada.

c) Change in net position in the Consolidated Revenue Fund

The change in net position in the CRF is the difference between net cash provided by the government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the Secretariat. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

d) Revenues

Funds received from external parties for specified purposes are recorded upon receipt as deferred revenues. These revenues are recognized in the period in which the related expenses are incurred.

Other revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.

e) Expenses

Expenses are recorded on the accrual basis:

- ▶ Grants are recognized in the year in which the conditions for payment are met. In the case of grants that do not form part of an existing program, the expense is recognized when the government announces a decision to make a non-recurring transfer, provided the enabling legislation or authorization for payment receives parliamentary approval prior to the completion of the financial statements.
- ▶ Contributions are recognized in the year in which the recipient has met the eligibility criteria or fulfilled the terms of a contractual transfer agreement.

- ▶ Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- ▶ Services provided without charge by other government departments for accommodation and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

f) Government-wide employee benefits

Eligible public service employees participate in the Public Service Pension Plan sponsored by the Government of Canada. Contributions to the Plan for all departments and agencies, including additional contributions in respect of any actuarial deficiencies, are funded by the Secretariat as centrally managed funds, and they are expensed in the year incurred. The Secretariat recovers a portion of the pension contributions from other departments and agencies.

The Government of Canada also sponsors a variety of other benefit plans that the Secretariat is responsible for administering and/or fund through its centrally managed funds. These benefits are recognized to expenses when they become due. A portion of these benefits is also recovered from other departments and agencies.

For the pension benefits and other future employee benefits covered by these plans, actuarially determined liabilities and related disclosure are presented in the financial statements of the Government of Canada, the ultimate sponsor of these benefits. As administrator of the centrally managed funds, the Secretariat expenses these benefits or contributions as they become due and records no accruals for future benefits. This accounting treatment corresponds to the funding provided to the department through parliamentary appropriations.

g) Departmental employee future benefits

Pension benefits: Eligible employees of the Secretariat participate in the Public Service Pension Plan. The Secretariat's share of contributions pertaining to the current service cost of its employees is allocated to the expenses of the program activities of Management and Expenditure Performance, and Comptrollership in the year incurred.

Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits, as provided for under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees of the Secretariat is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government of Canada as a whole.

h) Accounts receivable

Accounts receivable are stated at the amount expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

i) Tangible capital assets

All tangible capital assets having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. The Secretariat does not capitalize intangibles, works of art, and historical treasures that have cultural, aesthetic, or historical value. Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset class	Amortization period
Machinery and equipment	3 to 5 years
Motor vehicles	3 years
Leasehold improvements	Term of lease
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset class

j) Contingent liabilities

Contingent liabilities are potential liabilities that may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that it is likely that the future event will occur or will fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

k) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies that are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues, and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable.

The most significant items where estimates are used are contingent liabilities, the liability for employee severance benefits, and the useful life of tangible capital assets. Actual results could differ significantly from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

The Secretariat receives most of its funding through annual parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through parliamentary appropriations in a prior, current, or future year.

Accordingly, the Secretariat has different net results of operations for the year on a funding basis than on an accrual basis. The differences are reconciled in the following tables:

a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used:

	2007	Restated 2006
	(\$ thousands)	
Net cost of operations	1,730,265	1,581,152
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Amortization of tangible capital assets	(344)	(668)
Gain on disposal of tangible capital assets	10	7
Services provided without charge	(12,550)	(12,672)
Vacation pay and compensatory leave	(887)	36
Employee severance benefits	(3,286)	(2,715)
Revenue not available for spending	26,153	12,400
Other	1,068	693
	10,164	(2,919)
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Advances	91	(27)
Acquisitions of tangible capital assets	3,893	53
	3,984	26
Current-year appropriations used	1,744,413	1,578,259

b) Appropriations provided and current-year appropriations used

	2007 (\$ thousands)	2006
Voted authorities:		
Vote 1—Program expenditures	177,739	152,312
Vote 2—Contributions	114,993	
Vote 5—Government contingencies	594,031	-
Vote 10—Government-wide initiatives	3,503	-
Vote 20—Public service insurance	1,666,846	1,653,700
	2,557,112	1,806,012
Statutory authorities:		
President of the Treasury Board—salary and motor car allowance	73	72
Contributions to employee benefit plans	14,689	14,946
Payments under the <i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	15	6
Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	1,584	269
Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts, and the <i>Employment Insurance Act</i>	10,557	42,208
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	17	-
	26,935	57,501
Lapsed authorities:		
Vote 1—Program expenditures	(20,775)	(12,870)
Vote 2—Contributions	(80,293)	
Vote 5—Government contingencies	(594,031)	-
Vote 10—Government-wide initiatives	(3,503)	-
Vote 20—Public service insurance	(141,015)	(272,384)
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	(17)	-
	(839,634)	(285,254)
Current-year appropriations used	1,744,413	1,578,259

c) Reconciliation of net cash provided by government to current-year appropriations used

	2007	Restated 2006
	(\$ thousands)	
Net cash provided by government	1,493,344	1,902,669
Revenue not available for spending	26,163	12,400
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund:		
Variation in accounts receivable	10,612	(111,459)
Variation in accounts payable and accrued liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities	212,957	(225,473)
Vacation pay and compensatory leave	887	(36)
Other adjustments	450	158
	224,906	(336,810)
Current-year appropriations used	1,744,413	1,578,259

4. Centrally Managed Funds

The Government of Canada sponsors defined benefit pension plans covering substantially all employees. The Secretariat funds the employer's contributions to the Public Service Pension Plan and Retirement Compensation Arrangement, including additional contributions in respect of actuarial deficiencies.

The Secretariat also funds payments to or in respect of:

- ▶ the employer's share of contributions to the Public Service Death Benefit Account;
- ▶ the employer's share of Canada/Quebec Pension Plan contributions and Employment Insurance premiums;
- ▶ the employer's share of health, disability, and life insurance premiums and related Quebec sales tax;
- ▶ claims and related costs under the Public Service Dental Care Plan and the Pensioners' Dental Services Plan;
- ▶ provincial payroll taxes;
- ▶ pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada by Canadian missions abroad; and
- ▶ returns to certain employees of their share of the Employment Insurance premium reduction.

Generally, Public Service Pension Plan contributions, Public Service Death Benefit Account contributions, Canada/Quebec Pension Plan contributions, and Employment Insurance premiums are recovered from all departments, agencies, and revolving funds pro-rata, based on salaries and wages incurred. Contributions to health care plans are recovered from certain departments and agencies, and all revolving funds based on 7.5 per cent (8 per cent in 2006) of salaries and wages incurred.

A breakdown by major category is as follows:

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Expenses		
Public Service Pension Plan and Retirement Compensation Arrangement contributions	2,110,191	2,235,456
Public Service Pension Plan and Retirement Compensation Arrangement contributions in respect of actuarial deficits	9,500	16,200
Public Service Death Benefit Account contributions	9,595	9,568
Canada/Quebec Pension Plan contributions	512,102	445,152
Employment Insurance premiums	236,083	296,490
Employment Insurance premium reduction	1,214	1,776
Quebec Parental Insurance Plan premiums	22,194	5,333
Public Service Health Care Plan premiums	549,845	495,080
Public Service Dental Care Plan claims	207,833	194,491
Pensioners' Dental Services Plan claims	94,562	77,077
Provincial health insurance plan premiums	36,511	38,812
Provincial payroll taxes	419,201	398,717
Group disability and life insurance premiums	313,791	288,736
Pension and other government employee benefits in respect of locally engaged staff employed in Canadian missions abroad	43,904	38,721
Pension and similar payments to former government employees	338	304
Miscellaneous special payments, e.g. court awards	1,584	269
Operating expenses	1,428	-
Total Expenses	4,569,876	4,542,182
Recoveries		
Contributions to government employee benefit plans recovered from other government departments and agencies	2,866,914	2,960,659

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Contributions to health care plans recovered from other government departments and agencies	138,051	112,626
Pensioners' contributions to the Pensioners' Dental Services Plan	41,428	45,100
Total Recoveries	3,046,393	3,118,385
Net Expenses	1,523,483	1,423,797

5. Expenses

The following table presents details of expenses by category:

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Transfer payments	34,700	87
Operating expenses:		
Centrally Managed Funds (Note 4)	1,523,483	1,423,797
Departmental salary and employee benefits	119,339	103,915
Professional and special services	43,258	43,984
Accommodation	9,211	8,312
Transportation and telecommunications	5,002	4,514
Machinery and equipment	3,470	6,052
Repairs and maintenance	1,639	1,285
Information	1,481	1,286
Utilities, materiel, and supplies	1,478	1,249
Rentals	895	777
Other subsidies and payments	633	168
Amortization	344	668
Total operating expenses	1,710,233	1,596,007
Total Expenses	1,744,933	1,596,094

6. Revenues

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Parking fees	11,325	11,168
Recovery of pension administration costs	3,313	3,214
Other revenues	30	560
Total Revenues	14,668	14,942

7. Accounts Receivable

The following table presents details of accounts receivable:

	2007 (\$ thousands)	2006
Receivables from other government departments and agencies	183,923	194,620
Receivables from external parties	162	72
Advances to employees	39	33
Deposits in transit to the Receiver General	-	11
Total Accounts Receivable	184,124	194,736

8. Tangible Capital Assets

	Cost (\$ thousands)				
	Opening Balance	Acquisitions	Transfers-in	Disposals	Closing Balance
Machinery and equipment	837	131	-	(26)	942
Motor vehicles	82	35	24	(52)	89
Leasehold improvements	1,893	-	59	-	1,952
Assets under construction	160	3,727	-	(160)	3,727
	2,972	3,893	83	(238)	6,710

	Accumulated Amortization (\$ thousands)				
	Opening Balance	Amortization	Transfers-in	Disposals	Closing Balance
Machinery and equipment	576	149		(1)	724
Motor vehicles	37	37	10	(33)	51
Leasehold improvements	1,710	158	47	-	1,915
Assets under construction	-	-	-	-	-
	2,323	344	57	(34)	2,690

	Net book value 2006 (\$ thousands)	Net book value 2007 (\$ thousands)
Machinery and equipment	261	218
Motor vehicles	45	37
Leasehold improvements	183	37
Assets under construction	160	3,728
	649	4,020

Amortization expense for the year ended March 31, 2007, is \$344,155 (\$667,818 in 2006).

9. Accounts payable and accrued liabilities

The following table presents the details of accounts payable and accrued liabilities:

	2007 (\$ thousands)	2006
Accounts payable to other government departments and agencies	466,607	267,477
Accounts payable to external parties	131,583	117,756
Total accounts payable and accrued liabilities	598,190	385,233

10. Employee Benefits

a) Pension benefits

Eligible public service employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 per cent per year of pensionable service times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with the Canada/Quebec Pension Plan benefits and they are indexed to inflation.

The Secretariat funds the employer contributions to the Public Service Pension Plan, including additional contributions in respect of actuarial deficiencies, on behalf of all government departments and agencies, and recovers a portion of those costs. During the year, the Secretariat contributed \$10,826 thousand (\$11,060 thousand in 2006) in respect of its own employees, which represents approximately 2.2 times (2.6 times in 2006) the contributions made by its employees.

b) Severance benefits

The Secretariat provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service, and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Accrued benefit obligation, beginning of year	17,245	14,530
Expense for the year	1,455	1,365
Benefits paid during the year	1,831	1,350
Accrued benefit obligation, end of year	20,531	17,245

11. Contingent liabilities

Claims have been made against the Secretariat in the normal course of operations. Legal proceedings for claims totalling approximately \$64 billion (\$34 billion in 2006) were still pending at March 31, 2007. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded on the department's financial statements. No accrual for these contingent liabilities has been made in the financial statements.

The most significant of these legal actions is described as follows:

In September 1999, the *Public Sector Pension Investment Board Act* (Bill C-78) was passed by Parliament, providing for improvements in the financial management of federal public service pension plans, including the Public Service (PSSA), RCMP (RCMPSA), and Canadian Forces (CFSA) superannuation plans. The new Act authorized the president of the Treasury Board to debit the accounts in order to reduce the amount of certain excess balances in the superannuation accounts. In late 1999, the major public service unions and pensioner associations launched three lawsuits against the Crown challenging the validity of the legislation. A trial of the issue was held in the spring of 2007. A decision has not been rendered to date.

12. Related-party transactions

Services provided without charge

The Secretariat is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The Secretariat enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms.

During the year, the Secretariat received without charge from other departments accommodation and legal services. The services without charge have been recognized in the Statement of Operations as follows:

	2007	2006
	(\$ thousands)	
Accommodation	9,212	8,312
Legal services	3,338	4,360
Total	12,550	12,672

The government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all departments without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada, are not included as an expense in the Statement of Operations.

13. Comparative information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Table 11: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations

Response to Parliamentary Committees

Government Response to the First Report of the Standing Committee on Public Accounts

In her observations on the 2005 Public Accounts, the Auditor General of Canada said she was pleased that the government had passed legislation in July 2005 enabling her to conduct performance audits of foundations and most Crown corporations. She also pointed to the relatively small amount of foundation transfers—\$535 million in 2004–05 versus more than \$2 billion in some earlier years—as justification for her positive assessment of the government's efforts to improve the accountability of foundations

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=171829>

Government Response to the Fourth Report of the Standing Committee on Public Accounts

Since the time of the 10th Report of the Standing Committee on Public Accounts of the 38th Parliament (the "10th Report"), the government has introduced the Federal Accountability Act (the Act) and Action Plan. The Bill was passed by the House of Commons in June 2006 and is currently before the Senate Standing Committee on Legal and Constitutional Affairs. The government recognizes the concerns raised in the 10th Report and believes that this response addresses those concerns regarding the management responsibilities of deputy ministers and their accountability before committees of Parliament by designating heads of departments and other federal government organizations as accounting officers. The government is committed to working with the Committee on matters of accountability and recognizes the dedication of all members of the Committee to improve those issues.

http://cmte.parl.gc.ca/Content/HOC/committee/391/pacp/govresponse/rp2400532/391_pacp_rpt04_gr-e.html#Intro

Government Response to the Ninth Report of the Standing Committee on Public Accounts

The Firearms Act was passed in 1995 and shortly thereafter the Canadian Firearms Program was established. Since its inception, this program has attracted considerable attention from parliamentarians. This attention was heightened when, in December 2002, the Auditor General of Canada tabled a report on the Canadian Firearms Program. At that time, the Auditor General found that Parliament was not kept informed about the dramatic cost increases of the Program. Parliament was thereby not given sufficient information to effectively scrutinize the Program and ensure accountability. In October 2003, the Public Accounts Committee reviewed this report and recommended that the government provide Parliament with more detailed information on the costs of the Program.

In May 2006, the Auditor General released her Status Report, which contains follow-up audits of previous audits. In this report, the Auditor General followed up on the audit of the Canadian Firearms Program. During the course of this audit, officials at the Office of the Auditor General of Canada uncovered issues of significance to Parliament. Hence, the Auditor General decided to table a special report entitled Government Decisions Limited Parliament's Control of Public Spending. This report outlines how two accounting "errors," one made by the Department of Justice Canada in 2002–03 and the other by the Canada Firearms Centre in 2003–04, undermine the ability of the House of Commons to exercise control over government expenditures.[1] It also discusses how the accounting treatment of an ongoing contract may be inappropriate, as well as how key decisions taken within government regarding these accounting issues were not documented.

<http://cmte.parl.gc.ca/cmte/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=195149>

Response to the Auditor General of Canada, including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD)
May 2006 Report of the Auditor General of Canada

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu_e.html

Chapter 1: Managing Government Financial Information

Chapter 6: Management of Voted Grants and Contributions

Chapter 7: Acquisition of Leased Office Space

November 2006 Report of the Auditor General of Canada

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu_e.html

Chapter 1: Expenditure Management System at the Government Centre

Chapter 2: Expenditure Management System in Departments

Chapter 3: Large Information Technology Projects

Chapter 5: Relocating Members of the Canadian Forces, RCMP and Federal Public Service

Chapter 11: Protection of Public Assets—Office of the Correctional Investigator

Chapter 12: Role of Federally Appointed Board Members—Sustainable Development Technology Canada

October 2006 Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD)

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c2006menu_e.html

Chapter 1: Managing the Federal Approach to Climate Change

Chapter 4: Sustainable Development Strategies

Chapter 5: Environmental Petitions

Internal Audits or Evaluations
Internal audits

Audit of Accounts Payable (Preliminary Survey completed. Detailed Examination Phase deferred until 2008–09)

Other projects

Review of Translation and Editing Services (to be tabled for approval in the fall of 2007)

Development of the Secretariat's Risk-based Audit Plan (completed)

Evaluations

Evaluation of Foundations As Instruments of Public Policy (completed)

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/ef-fe/ef-fe_e.asp

In response to the Treasury Board *Policy on Internal Audit* and changes brought about by the *Federal Accountability Act*, measures have been taken to strengthen the capacity of the internal audit function, including extensive recruitment of audit staff and establishment of key processes and infrastructure.

Table 12: Sustainable Development Strategy

The following table outlines the results of the Secretariat's third Sustainable Development Strategy (SDS)—for the calendar years (CYs) 2004–06—and beginning the implementation of its fourth SDS (for CYs 2007–09).

Department	
Points to Address	Departmental Input
1. What are the key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS?	<p>The departmental long-term SDS goals are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • to contribute to improved management of and accountability for sustainable development (SD) within the Government of Canada; • to make progress on federal priorities related to sustainable development; and • to improve environmental stewardship of Secretariat operations.
2. How do your key goals, objectives, and/or long-term targets help achieve your department's strategic outcomes?	<p>In fiscal year (FY) 2006–07, the Secretariat revised its priorities as a department to focus on the priority issues for the Government of Canada—on ways to improve accountability in public-sector management and deliver on commitments to Canadians.</p> <p>With this focus, the Secretariat approaches the management board issues relating to SD through its functions as a central agency, its responsibilities as a policy lead in areas designated as federal priorities for SD, and as a department responsible for managing its own operations.</p>
3. What were your targets for the reporting period?	<p>The reporting targets for the first part of FY 2006–07 were established by the Secretariat's SDS for 2004–06 (available at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_e.asp) with the primary target being to develop and table in December 2006 an updated SDS for the CY 2007–09 period.</p>
4. What is your progress (this includes outcomes achieved in relation to objectives and progress on targets) to date?	<p>The Secretariat developed and tabled its updated SDS for the CY 2007–09 period. (Progress on the last year of the 2004–06 SDS is captured in the Appendix of the Secretariat's 2007–09 SDS available at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2006/sds_e.asp).</p> <p>The implementation of the updated SDS began in the last quarter of FY 2006–07 and progress was made. This included working with Environment Canada to explore approaches to improve reporting on SD (one of the short-term outputs of that work was an enhanced template for departmental reporting on SD in the DPRs); incorporating reference to SD in the guidance for policy suite renewal; participating in the development of a government-wide course on SD; continuing work on the policy management for federal fleet and contaminated sites; and greening Secretariat operations through green procurement initiatives (e.g. green furniture purchases), and support for green stewardship (e.g. increased membership in the Green Citizenship Network).</p>

Department	
Points to Address	Departmental Input
5. What adjustments have you made, if any? (To better set the context for this information, discuss how lessons learned have influenced your adjustments.)	<p>The Secretariat's SDS was adjusted to follow the guidance for the fourth round of SDS provided by Environment Canada and the Office of Greening Government Operations at Public Works and Government Services Canada. This guidance set out targets and measures linked to federal SD goals and federal priorities for greening government operations.</p> <p>The Secretariat improved its internal management of SDS commitments by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • developing an implementation plan; • monitoring progress through internal corporate quarterly tracking; • including SDS commitments in executive performance management agreements; • updating senior management committees; and • increasing collaborations within the department.

Table 13: Procurement and Contracting

Supplementary information on procurement and contracting can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp.

Table 14: Travel Policies

The Secretariat adheres to travel policies and parameters as established by the *Special Travel Authorities* and the *Travel Directive, Rates and Allowances*.

allocations.

Le Secrétariat respecte les politiques et les paramètres sur les voyages tels qu'ils sont établis dans les *Autorisations spéciales de voyager* et la *Directive sur les voyages*, les taux et les

Tableau 14 : Politiques sur les voyages

Des renseignements supplémentaires sur l'approvisionnement et la passation de marchés sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp.

Tableau 13 : Approvisionnement et passation de marchés

Ministère	Points à aborder	Commentaires des ministères
	5. Quels ajustements avez-vous faits, le cas échéant? (Pour mieux situer le contexte en vue de cette information, expliquez comment les enseignements tirés ont influé sur vos ajustements.)	<p>La SDD du Secrétariat a été ajustée pour suivre l'orientation sur la quatrième ronde de SDD donnée par Environnement Canada et le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cette orientation établit des cibles et des mesures liées aux objectifs en matière de DD et aux priorités fédérales, afin de rendre plus écologiques les opérations gouvernementales.</p> <p>Le Secrétariat a amélioré sa gestion interne des engagements pris dans sa SDD :</p> <ul style="list-style-type: none">• en élaborant un plan de mise en œuvre;• en effectuant le suivi des progrès grâce à un suivi ministériel interne trimestriel;• en incluant les engagements pris dans la SDD aux ententes de gestion du rendement des cadres;• en mettant à jour les comités de la haute direction;• en augmentant la collaboration au sein du Ministère.

Tableau 12 : Stratégie de développement durable

Le tableau ci-dessous décrit les résultats de la troisième Stratégie de développement durable (SDD) du Secrétariat pour les exercices 2004-2005 et 2005-2006 et le début de la mise en œuvre de sa quatrième SDD (exercices 2007-2008 et 2008-2009).

Ministère	
Points à aborder	Commentaires des ministères
<p>1. Quels sont les principaux buts, objectifs et/ou cibles à long terme de la SDD?</p>	<p>Les buts à long terme de la SDD du Ministère sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribuer à l'amélioration de la gestion et de la responsabilisation en matière de développement durable au gouvernement du Canada; • faire progresser les priorités fédérales liées au développement durable; • améliorer la gestion environnementale des opérations du Secrétariat.
<p>2. Comment ces principaux buts, objectifs et/ou cibles à long terme aident-ils à réaliser les résultats stratégiques de votre ministère?</p>	<p>Au cours de l'exercice 2006-2007, le Secrétariat a révisé ses priorités en tant que ministère pour se concentrer sur les questions prioritaires du gouvernement du Canada — les moyens d'accroître la responsabilisation dans la gestion du secteur public et de tenir les engagements pris envers les Canadiens.</p> <p>Avec cet objectif en tête, le Secrétariat aborde les questions du conseil de gestion relatives au DD grâce à ses fonctions d'organisme central, à ses responsabilités à titre de chef de file des politiques dans des secteurs désignés comme des priorités fédérales en matière de DD, et en tant que ministère responsable de gérer ses propres activités.</p>
<p>3. Quelles sont vos cibles pour la période de rapport?</p>	<p>Dans sa SDD pour 2004-2005 et 2005-2006, le Secrétariat a établi les objectifs en matière de rapport pour la première partie de l'exercice 2006-2007 (disponibles à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_f.asp), le premier objectif étant d'élaborer et de déposer en décembre 2006 une SDD mise à jour pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009.</p>
<p>4. Quels progrès avez-vous accomplis jusqu'ici (notamment en ce qui touche les résultats obtenus en regard des objectifs et des cibles)?</p>	<p>Le Secrétariat a élaboré et a déposé sa SDD mise à jour pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009. (Les progrès réalisés durant le dernier exercice de la SDD pour la période allant de 2004 à 2006 sont présentés dans l'annexe de la SDD du Secrétariat pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009, disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2006/sds_f.asp).</p> <p>La mise en œuvre de la SDD mise à jour a commencé au dernier trimestre de l'exercice 2006-2007 et des progrès ont été réalisés, notamment collaborer avec Environnement Canada, afin d'étudier des approches permettant d'améliorer la présentation de rapports sur le DD (un gabarit amélioré pour les rapports sur le DD par les ministères dans les RMR a été un des</p>

En réponse à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux changements apportés par la *Loi fédérale sur la responsabilité*, des mesures ont été prises pour renforcer la capacité de la fonction de vérification interne, notamment l'embauche intensive de personnel de vérification et la mise en place de processus et d'une infrastructure clés.

Réponses à la vérificatrice générale du Canada et à la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD)

Rapport de la vérificatrice générale du Canada de mai 2006

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu_f.html

Chapitre 1 : La gestion gouvernementale : l'information financière

Chapitre 6 : La gestion des subventions et des contributions votées

Chapitre 7 : L'acquisition de bureaux loués

Rapport de la vérificatrice générale du Canada de novembre 2006

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu_f.html

Chapitre 1 : Le Système de gestion des dépenses au centre du gouvernement

Chapitre 2 : Le Système de gestion des dépenses dans les ministères

Chapitre 3 : Les grands projets de technologie de l'information

Chapitre 5 : La réinstallation des membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale

Chapitre 11 : La protection des fonds publics — Bureau de l'enquêteur correctionnel

Chapitre 12 : Le rôle des membres du conseil d'administration nommés par le gouvernement fédéral —

Technologies du développement durable Canada

Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) d'octobre 2006

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c2006menu_f.html

Chapitre 1 : La gestion des activités fédérales en matière de changements climatiques

Chapitre 4 : Les stratégies de développement durable

Chapitre 5 : Les pétitions en matière d'environnement

Vérification internes ou évaluations

Vérifications internes

Vérification des comptes créditeurs (enquête préliminaire terminée; phase d'examen détaillée reportée à 2008-2009)

Autres projets

Examen des services de traduction et de révision (sera déposé pour fins d'approbation à l'automne 2007)

Elaboration du plan de vérification axée sur les risques du Secrétariat (terminé)

Evaluations

Évaluation de l'utilisation des fondations comme instruments de la politique publique (terminé)

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/ef-fe/ef-fe_f.asp

Tableau 11 : Réponses aux comités parlementaires, aux vérifications et aux

évaluations

Réponses présentées aux comités parlementaires

Réponses du gouvernement au premier rapport du Comité permanent des Comptes publics

Dans ses observations sur les Comptes publics de 2005, la vérificatrice générale du Canada s'est dit satisfaite que le gouvernement ait adopté en juillet 2005 une loi lui permettant d'effectuer des vérifications du rendement des fondations et de la plupart des sociétés d'État. Elle a également fait ressortir le montant relativement faible des transferts des fondations — 535 millions de dollars en 2004-2005 contre plus de 2 milliards de dollars certains exercices précédents — comme justification de son évaluation positive des efforts du gouvernement en vue d'améliorer la responsabilité des fondations.

<http://cmtc.parl.gc.ca/cmtc/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=171829>

Réponses du gouvernement au quatrième rapport du Comité permanent des Comptes publics

Depuis la publication du 10^e Rapport du Comité permanent des comptes publics sur la 38^e session parlementaire (le « 10^e Rapport »), le gouvernement a introduit la Loi fédérale sur la responsabilité (la loi) et son Plan d'action. Le projet de loi a été soumis à la Chambre des communes en juin 2006 et est actuellement à l'étude par le Comité sénatorial permanent des Affaires juridiques et constitutionnelles. Le gouvernement reconnaît les préoccupations soulevées dans le 10^e Rapport et croit que la présente réponse dissipe celles qui portent sur les responsabilités en matière de gestion des sous-ministres et de leur responsabilisation devant les comités parlementaires en désignant les administrateurs généraux des ministères et d'autres organismes du gouvernement fédéral comme administrateurs des comptes. Le gouvernement s'engage à travailler avec le Comité aux questions de responsabilisation et reconnaît le dévouement de tous ses membres envers la résolution de ces problèmes.

http://cmtc.parl.gc.ca/Content/HOC/committee/391/pacp/govresponse/rp2400532/391_pacp_rp104_gr-f.html#Intro

Réponses du gouvernement au neuvième rapport du Comité permanent des Comptes publics

La Loi sur les armes à feu a été adoptée en 1995 et, peu de temps après, le Programme canadien de contrôle des armes à feu a été établi. Depuis sa création, ce Programme fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des parlementaires. Cette attention s'est accrue lorsque, en décembre 2002, la vérificatrice générale du Canada a déposé un rapport sur le Programme canadien de contrôle des armes à feu. À cette époque-là, la vérificatrice générale a constaté que le Parlement n'avait pas été tenu informé des augmentations considérables du coût du Programme. Ainsi, le Parlement n'a pas reçu suffisamment de renseignements pour examiner minutieusement et efficacement le Programme et assurer la responsabilisation. En octobre 2003, le Comité des comptes publics a examiné ce rapport et a recommandé que le gouvernement fournisse au Parlement des renseignements plus détaillés sur les coûts du Programme.

En mai 2006, la vérificatrice générale a publié son rapport d'étape, qui contient des vérifications de suivi de celles effectuées précédemment. Dans ce rapport, elle donnait suite à la vérification du Programme canadien de contrôle des armes à feu. Durant cette vérification, des fonctionnaires du Bureau du vérificateur général du Canada ont découvert des problèmes importants pour le Parlement. Ainsi, la vérificatrice générale a décidé de déposer un rapport spécial intitulé Décisions du gouvernement ayant limité le contrôle exercé par le Parlement sur les dépenses publiques. Ce rapport décrit la façon dont deux « erreurs » comptables, une commise par le ministère de la Justice du Canada, en 2002-2003, et l'autre par le Centre des armes à feu du Canada, en 2003-2004, entravent la capacité de la Chambre des communes d'exercer son contrôle sur les dépenses du gouvernement.^[1] Il discute également de la façon dont le traitement comptable d'un contrat permanent peut se révéler inapproprié, ainsi que la façon dont les décisions clés prises au sein du gouvernement sur ces problèmes comptables n'ont pas été documentées.

<http://cmtc.parl.gc.ca/cmtc/CommitteePublication.aspx?COM=10466&Lang=1&SourceId=195149>

12. Opérations entre apparentés

Services fournis gratuitement

En vertu du principe de propriété commune, le Secrétariat est apparenté à l'ensemble des ministères, des organismes et des sociétés d'Etat fédéraux. Il conclut des opérations avec ces entités dans le cadre normal de ses activités, selon des modalités commerciales normales. Au cours de l'exercice, le Secrétariat a reçu gratuitement des services de locaux et des services juridiques d'autres ministères. Ces services ont été constatés de la façon suivante dans l'état des résultats :

	2007	2006
(milliers de dollars)		

Locaux	9 212	8 312
Services juridiques	3 338	4 360
Total	12 550	12 672

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives dans une optique d'efficacité et d'économie, de sorte qu'un même ministère exécutera gratuitement ces activités pour tous les autres. Le coût de ces services, notamment les services de paye et d'émission de chèques fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inscrits à titre de charges dans l'état des résultats.

13. Information comparative

Les chiffres comparatifs ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice en cours.

b) Indemnités de départ

Le Secrétariat accorde des indemnités de départ à ses employés en se fondant sur leur admissibilité, leurs années de service et leur salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

		2007		2006	
		(milliers de dollars)			
Obligations au titre des prestations constituées – solde d'ouverture	Charges pour l'année	17 245	14 530	Obligations au titre des prestations constituées – solde de clôture	Avantages sociaux versés pendant l'année
		1 455	1 365		
		1 831	1 350		
		20 531	17 245		

1. Passif éventuel

Des réclamations ont été faites auprès du Secrétariat dans le cours normal de ses opérations. Des procédures judiciaires pour les réclamations totalisant environ 64 milliards de dollars (34 milliards en 2006) étaient toujours en instance au 31 mars 2007. Il s'agit de passifs éventuels qui peuvent devenir des obligations réelles si un ou plusieurs événements se produisent ou, au contraire, ne se produisent pas. S'il est probable que l'événement futur se produise, ou qu'il ne se produise pas, et qu'une estimation raisonnable de la perte puisse être faite, on comptabilise un passif estimatif, et une charge est constatée dans les états financiers. Aucune charge n'a été inscrite aux états financiers pour ces passifs éventuels.

La plus importante de ces actions en justice est décrite au paragraphe suivant.

En septembre 1999, le Parlement a promulgué la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public* (C-78). Cette loi a permis d'améliorer la gestion financière des régimes de retraite du secteur public, y compris les régimes de retraite de la fonction publique (CPRFP), de la GRC (CPRGRC) et des Forces canadiennes (CPRFC). La nouvelle loi autorisait le président du Conseil du Trésor à débiter les comptes de pension de retraite. À la fin de 1999, les principaux syndicats de la fonction publique et associations de pensionnés ont intenté trois poursuites contre la Couronne, contestant la validité de la loi. La question a été examinée par un tribunal au printemps 2007, mais aucune décision n'a encore été rendue.

Valeur comptable nette, 2006		Valeur comptable nette, 2007	
(milliers de dollars)		(milliers de dollars)	
Machines et matériel	261	218	
Véhicules automobiles	45	37	
Améliorations locatives	183	37	
Actifs en construction	160	3 728	
	649	4 020	

Les charges d'amortissement pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007 sont de 344 155 \$ (contre 667 818 \$ en 2006).

9. Comptes créditeurs et charges à payer

Le tableau suivant présente des renseignements sur les comptes créditeurs et les charges à payer.

2007		2006	
(milliers de dollars)		(milliers de dollars)	
Créditeurs – autres ministères et organismes	466 607	267 477	
Créditeurs – tiers externes	131 583	117 756	
Total – comptes créditeurs et charges à payer	598 190	385 233	

10. Avantages sociaux

a) Prestations de pension

Les fonctionnaires admissibles participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique, dont le gouvernement du Canada est le répondant et l'administrateur. Les prestations de pension s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 p. 100 par année de service ouvrant droit à pension multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada ou du Régime de rentes du Québec, et elles sont indexées en fonction de l'inflation.

Le Secrétariat assure le financement des cotisations de l'employeur au Régime de pension de retraite de la fonction publique, y compris les cotisations au titre d'insuffisances actuarielles, au nom de tous les ministères et organismes, et il recouvre une partie des coûts en question. Au cours de l'exercice, il a versé 10 826 milliers de dollars (comparativement à 11 060 milliers en 2006) au titre de ses propres employés, ce qui est environ 2,2 fois plus élevé (2,6 fois plus élevé en 2006) que les cotisations versées par les employés.

7. Débiteurs

Le tableau suivant présente des renseignements sur les comptes débiteurs :

	2007	2006
(milliers de dollars)		
Débiteurs – autres ministères et organismes	183 923	194 620
Débiteurs – tiers externes	162	72
Avances aux employés	39	33
Dépôts en transit au receveur général	-	11
Total – comptes débiteurs	184 124	194 736

8. Immobilisations corporelles

Coût				
(milliers de dollars)				
Machine et matériel	Solde d'ouverture	Acquisitions	Transferts (entrée)	Aliénations
	837	131	-	(26)
Véhicules automobiles	82	35	24	(52)
Améliorations locales	1 893	-	59	-
Actifs en construction	160	3 727	-	(160)
	2 972	3 893	83	(238)
				6 710

Amortissement accumulé				
(milliers de dollars)				
Machine et matériel	Solde d'ouverture	Amortissement	Transferts (entrée)	Aliénations
	576	149	10	(1)
Véhicules automobiles	37	37	10	(33)
Améliorations locales	1 710	158	47	-
Actifs en construction	-	-	-	-
	2 323	344	57	(34)
				2 690

5. Charges

Ce tableau présente des renseignements sur les charges par catégorie :

	2007	2006
(milliers de dollars)		
Paiements de transfert	34 700	87
Dépenses de fonctionnement :		
Fonds gérés par l'administration centrale (note 4)	1 523 483	1 423 797
Salaires et avantages sociaux	119 339	103 915
Services professionnels et spéciaux	43 258	43 984
Locaux	9 211	8 312
Transports et communications	5 002	4 514
Acquisition de machines et de matériel	3 470	6 052
Achat de services de réparation et d'entretien	1 639	1 285
Information	1 481	1 286
Services publics, fournitures et approvisionnements	1 478	1 249
Location	895	777
Autres subventions et paiements	633	168
Amortissement	344	668
Total – dépenses de fonctionnement	1 710 233	1 596 007
Total – charges	1 744 933	1 596 094

6. Revenus

	2007	2006
(milliers de dollars)		
Frais de stationnement	11 325	11 168
Recouvrement des coûts d'administration des régimes de pension	3 313	3 214
Autres revenus	30	560
Total – revenus	14 668	14 942

		2007	2006
		(milliers de dollars)	
Prestations de pension et paiements similaires à d'anciens employés	338	304	
Paiements spéciaux divers (p. ex., montants adjugés par les tribunaux)	1 584	269	
Charges de fonctionnement	1 428	-	
Total – charges	4 569 876	4 542 182	
Recouvrements			
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés recouvrées auprès de ministères et d'organismes	2 866 914	2 960 659	
Cotisations aux régimes de soins de santé recouvrées auprès de ministères et d'organismes	138 051	112 626	
Cotisations des pensionnés au Régime de soins dentaires pour les pensionnés	41 428	45 100	
Total – recouvrements	3 046 393	3 118 385	
Charges nettes	1 523 483	1 423 797	

- Le remboursement à certains employés de leur part de la réduction des cotisations d'assurance-emploi.

De façon générale, les cotisations au Régime de pension de retraite de la fonction publique, au Compte de prestations de décès de la fonction publique, au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes du Québec ainsi que les cotisations d'assurance-emploi sont recouvrées auprès des ministères et des organismes, ainsi qu'à même des fonds renouvelables, en proportion des charges engagées au titre des traitements et salaires. Les cotisations aux régimes d'assurance-maladie sont recouvrées auprès de certains ministères et organismes ainsi qu'à même tous les fonds renouvelables, selon une proportion fixée à 7,5 p. 100 (8,0 p. 100 en 2006) des traitements et salaires versés.

Voici une ventilation par grandes catégories :

2007	2006
(milliers de dollars)	

Charges

Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et aux régimes compensatoires	2 110 191	2 235 456
Cotisations au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et aux régimes compensatoires, au titre des insuffisances actuarielles	9 500	16 200
Cotisations de l'employeur au Compte de prestations de décès de la fonction publique	9 595	9 568
Cotisations au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes du Québec	512 102	445 152
Cotisations d'assurance-emploi	236 083	296 490
Réduction des cotisations d'assurance-emploi	1 214	1 776
Cotisations au Régime québécois d'assurance parentale	22 194	5 333
Cotisations au Régime de soins de santé de la fonction publique	549 845	495 080
Remboursements – Régime de soins dentaires de la fonction publique	207 833	194 491
Remboursements – Régime de services dentaires pour les pensionnés	94 562	77 077
Cotisations aux régimes provinciaux d'assurance-maladie	36 511	38 812
Charges sociales des provinces	419 201	398 717
Primes d'assurance-invalidité collective et d'assurance-vie collective	313 791	288 736
Prestations de pension et autres avantages sociaux des employés embauchés localement par des missions canadiennes à l'étranger	43 904	38 721

c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

Redressés	2007	(milliers de dollars)
2006		

Encaisse nette fournie par le gouvernement	1 493 344	1 902 669
Revenus non disponibles	26 163	12 400
Variation de la situation nette du Trésor :		
Variation des comptes débiteurs	10 612	(111 459)
Variation des comptes créditeurs et des charges à payer :		
Comptes créditeurs et charges à payer	212 957	(225 473)
Indemnités de congés annuels et compensatoires	887	(36)
Autres rajustements	450	158
	224 906	(336 810)
Credits de l'exercice en cours utilisés	1 744 413	1 578 259

4. Fonds gérés par l'administration centrale

Le gouvernement du Canada parraine des régimes de retraite à prestations déterminées auxquels participent presque tous ses employés. Le Secrétariat assure le financement des cotisations de l'employeur au Régime de pension de retraite de la fonction publique et aux régimes compensatoires, ce qui inclut les cotisations au titre d'insuffisances actuarielles.

Le Secrétariat assure aussi les paiements suivants :

- les cotisations de l'employeur au Compte de prestations de décès de la fonction publique;
- les cotisations de l'employeur au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes du Québec, et la part de l'employeur des cotisations d'assurance-emploi;
- la part de l'employeur des primes d'assurance-maladie, d'assurance-invalidité et d'assurance-vie, y compris la taxe de vente du Québec applicable;
- les remboursements et les coûts connexes dans le cadre du Régime de soins dentaires de la fonction publique et du Régime de services dentaires pour les pensionnés;
- les charges sociales des provinces;
- les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance des employés embauchés localement par des missions canadiennes à l'étranger;

b) Crédits accordés et crédits de l'exercice en cours utilisés

2007	2006
(milliers de dollars)	

Autorisations votées :

Crédit 1 – Dépenses de programmes	177 739	152 312
Crédit 2 – Contributions	114 993	-
Crédit 5 – Éventualités du gouvernement	594 031	-
Crédit 10 – Initiatives pangouvernementales	3 503	-
Crédit 20 – Assurances de la fonction publique	1 666 846	1 653 700
	2 557 112	1 806 012

Montants législatifs :

Président du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	73	72
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	14 689	14 946
Versements en vertu de la Loi sur la mise au point des pensions du service public	15	6
Versements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif	1 584	269
Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi	10 557	42 208
Dépense du produit de la disposition de biens excédentaires de l'État	17	-
	26 935	57 501

Autorisations non utilisées :

Crédit 1 – Dépenses de programmes	(20 775)	(12 870)
Crédit 2 – Contributions	(80 293)	-
Crédit 5 – Éventualités du gouvernement	(594 031)	-
Crédit 10 – Initiatives pangouvernementales	(3 503)	-
Crédit 20 – Assurances de la fonction publique	(141 015)	(272 384)
Dépense du produit de la disposition de biens excédentaires de l'État	(17)	-
	(839 634)	(285 254)
	1 744 413	1 578 259

Crédits de l'exercice en cours utilisés

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours utilisés

Redressés	2007	(milliers de dollars)
2006		

Coût de fonctionnement net 1 730 265 1 581 152

Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net mais sans incidence sur les crédits :

Amortissement des immobilisations corporelles	(344)	(668)
Gain sur cession d'immobilisations corporelles	10	7
Services fournis gratuitement	(12 550)	(12 672)
Indemnités de congés annuels et compensatoires	(887)	36
Indemnités de départ	(3 286)	(2 715)
Revenus non disponibles	26 153	12 400
Autre	1 068	693

10 164	(2 919)
--------	---------

Rajustements pour les postes n'ayant aucune incidence sur le coût de fonctionnement net mais ayant une incidence sur les crédits :

Avances	91	(27)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	3 893	53

3 984	26
-------	----

Crédits de l'exercice en cours utilisés 1 744 413 1 578 259

j) Passif éventuel

Le passif éventuel est une obligation potentielle qui peut devenir une obligation réelle advenant la réalisation ou non d'un ou de plusieurs événements futurs. S'il est probable que l'événement futur se produise, ou qu'il ne se produise pas, et qu'une estimation raisonnable de la perte puisse être faite, on comptabilise un passif estimatif, et une charge est constatée. Si l'on ne peut calculer la probabilité ou estimer un montant, l'éventualité est signalée dans les notes afférentes aux états financiers.

k) Incertitude relative à la mesure

Aux fins d'établir ces états financiers en conformité avec les conventions comptables publiées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, qui sont pour leur part conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public, la direction doit procéder à des estimations et formuler des hypothèses qui influent sur les montants des actifs, des passifs, des revenus et des charges déclarés dans les états financiers. Au moment où elle prépare les états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables.

Les postes les plus importants à l'égard desquels des estimations sont utilisées sont les passifs éventuels, le passif des indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels peuvent différer nettement de ces chiffres estimatifs. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que des rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où cette nécessité est connue.

3. Crédits parlementaires

Le Secrétaire reçoit la plus grande partie de son financement sous forme de crédits parlementaires annuels. Les postes inscrits dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires autorisés lors d'un exercice précédent, de l'exercice en cours ou d'un exercice futur. De ce fait, les résultats de fonctionnement nets du Secrétaire pour l'exercice varieront selon qu'ils sont calculés d'après le financement accordé ou d'après la comptabilité d'exercice. Les écarts font l'objet d'un rapprochement dans les tableaux suivants :

dans les états financiers du gouvernement du Canada, qui est en bout de ligne le répondant au regard de ces prestations et avantages. En tant qu'administrateur des fonds gérés par l'administration centrale, le Secrétaire passe ces avantages ou cotisations en charges lorsque les versements correspondants doivent être effectués, et il ne constate pas de charges au titre des avantages sociaux futurs. Ce traitement comptable concorde avec le financement accordé aux ministères par voie de crédits parlementaires.

g) Avantages sociaux futurs

Prestations de pension : Les fonctionnaires admissibles participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique. La part du coût des cotisations au titre des services rendus au cours de l'exercice qui revient au Secrétaire à l'égard de ses employés est imputée aux activités de programme Rendement en matière de gestion et de dépenses et Fonction de contrôle lors de l'exercice où les charges sont engagées.

Indemnités de départ : Les employés ont droit aux indemnités de départ prévues dans leurs conventions collectives et leurs conditions d'emploi. Ces indemnités s'accumulent à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des indemnités accumulées par les employés du Secrétaire est calculé à partir de renseignements fondés sur le passif actuariel associé aux indemnités de départ pour l'ensemble de l'administration fédérale.

h) Débiteurs

Les débiteurs sont présentés en fonction du montant que l'on prévoit réaliser en bout de ligne. Une provision est établie pour les débiteurs dont le recouvrement est jugé incertain.

i) Immobilisations corporelles

Toutes les immobilisations corporelles dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Le Secrétaire n'inclut pas les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique. Les immobilisations corporelles sont amorties, selon une méthode linéaire, sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'actifs	Période d'amortissement
--------------------	-------------------------

Machines et matériel

3 à 5 ans

Véhicules automobiles

3 ans

Améliorations locatives

Durée du bail

Actifs en construction

Une fois qu'ils sont en service, selon le type d'actif

d) Revenus

Les fonds reçus de tiers externes à des fins précises sont consignés sur réception à titre de revenus reportés. Ils sont constatés pour la période au cours de laquelle les charges connexes ont été engagées.

Les autres revenus sont constatés pour la période où les opérations ou faits sous-jacents sont survenus

e) Charges

Les charges sont constatées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les subventions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les conditions de paiement sont remplies. En ce qui concerne les subventions ne faisant pas partie d'un programme existant, la charge est constatée lorsque le gouvernement annonce la décision de verser un transfert ponctuel, dans la mesure où le Parlement a approuvé la loi habilitante ou l'autorisation des paiements avant que les états financiers ne soient achevés.
- Les contributions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité ou a rempli les conditions de l'accord de transfert.
- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent les droits en vertu de leurs conditions d'emploi.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux et les services juridiques sont comptabilisés selon leur coût estimatif à titre de charges de fonctionnement.

f) Avantages sociaux des fonctionnaires

Les fonctionnaires admissibles participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique, dont le répondant est le gouvernement du Canada. Les cotisations au régime de l'ensemble des ministères et organismes, y compris les versements supplémentaires en raison d'une insuffisance actuarielle, sont financées par le Secrétariat à titre de fonds gérés par l'administration centrale et sont passées en charges au cours de l'exercice où elles sont versées. Le Secrétariat recouvre une partie de ces cotisations auprès des ministères et des organismes.

Le gouvernement est aussi le répondant de divers autres régimes d'avantages sociaux dont la gestion ou le financement incombe au Secrétariat à même les fonds gérés par l'administration centrale. Ces avantages sociaux sont constatés à titre de charges lorsqu'ils doivent être versés. Là encore, le Secrétariat recouvre une partie de ces coûts auprès des ministères et des organismes.

En ce qui touche les prestations de pension et les autres avantages sociaux futurs prévus aux termes de ces régimes, le passif actuariel et d'autres renseignements connexes sont présentés

rivierain de Toronto en investissant dans les infrastructures municipales traditionnelles telles que le transport en commun et le réseau d'aqueduc, ainsi que dans un développement urbain plus contemporain, notamment les parcs, les espaces verts, les installations touristiques et la relance des secteurs post industrialisés qui sont sous-utilisés.

2. Principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables établies par le Conseil du Trésor, qui sont pour leur part conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) Crédits parlementaires

Le Secrétariat est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits affectés au Secrétariat ne correspondent pas à la présentation de l'information financière selon les principes comptables généralement reconnus, étant donné qu'ils sont associés essentiellement aux besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes consignés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux correspondant aux crédits parlementaires. La note 3 des présents états financiers expose un rapprochement de haut niveau entre ces méthodes.

b) Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada

Le Secrétariat fonctionne au moyen du Trésor, qui est géré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par le Secrétariat est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par lui sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada correspond à l'écart entre les encaissements et les décaissements, y compris les opérations entre ministères et organismes fédéraux.

c) Variation de la situation nette du Trésor

La variation de la situation nette du Trésor correspond à l'écart entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés en cours d'exercice, à l'exclusion des revenus non disponibles comptabilisés par le Secrétariat. La variation découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

1. Pouvoirs et objectifs

En vertu des pouvoirs généraux que lui confèrent les articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada aide le Conseil du Trésor à s'acquitter de son rôle, en tant que comité de ministres, de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique. On trouve à sa tête le secrétaire, qui relève du président du Conseil du Trésor.

La mission du Secrétaire consiste à s'assurer que l'intendance rigoureuse des ressources publiques produit des résultats conformes aux intérêts et des Canadiens.

Les activités de base du Secrétaire sont actuellement structurées selon trois grands secteurs de programmes :

a) Fonds gérés par l'administration centrale

Cette activité de programme assure une saine gestion des fonds centraux liés aux éventualités du gouvernement, aux initiatives pangouvernementales et aux pensions, avantages sociaux et assurances de la fonction publique.

b) Rendement en matière de gestion et de dépenses

Cette activité de programme vise à promouvoir une saine gestion publique en définissant des attentes claires et réalisables en matière de gestion aux fins de l'utilisation des ressources, en appuyant la collaboration dans les relations de travail, en surveillant les résultats au chapitre des dépenses, en harmonisant les ressources et les priorités gouvernementales, et en communiquant les résultats au Parlement.

c) Fonction de contrôleur

Cette activité de programme vise à mettre en place des mécanismes efficaces en matière de vérification, de contrôle financier et de contrôle de gestion, sans oublier la surveillance et la reddition de comptes à cet égard; un autre de ses objectifs consiste à fournir des assurances quant à l'optimisation des ressources publiques au moyen d'investissements.

Le Secrétaire assumait une autre responsabilité pour l'exercice 2006-2007 seulement :

d) Revitalisation du secteur riverain de Toronto

L'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto (IRSRT) est un investissement d'infrastructure et de réaménagement urbain. L'objectif de l'IRSRT est de revitaliser le secteur

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
État des mouvements de trésorerie (non vérifié)
Pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars
(milliers de dollars)

2007	2006	
1 730 265	1 581 152	Coût de fonctionnement net
(344)	(668)	Amortissement des immobilisations corporelles (note 8)
10	7	Gain sur cession d'immobilisations corporelles
(12 550)	(12 672)	Services fournis gratuitement (note 12)
(10 612)	111 459	Augmentation (diminution) des comptes débiteurs
(212 957)	225 473	Comptes créditeurs et charges à payer
(887)	36	Indemnités de congés annuels et compensatoires
(3 286)	(2 715)	Indemnités de départ
-	551	Diminution des revenus reportés
1 489 639	1 902 623	Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement
3 893	53	Acquisition d'immobilisations corporelles
26	-	Transfert (entrée) d'immobilisations corporelles
(214)	(7)	Produit de la disposition d'immobilisations corporelles
3 705	46	Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement
(1 493 344)	(1 902 669)	Encaisse nette fournie par le gouvernement
(1 493 344)	(1 902 669)	Activités de financement

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 État de l'avoir du Canada (*non vérifié*)
 Pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars
 (milliers de dollars)

	2007	2006
Avoir du Canada, début de l'exercice	(211 410)	(545 599)
Coût de fonctionnement net	(1 730 265)	(1 581 152)
Crédits de l'exercice courant utilisés (note 3)	1 744 413	1 578 259
Revenus non disponibles	(26 163)	(12 400)
Variation de la situation nette du Trésor (note 3)	(224 906)	336 810
Services fournis gratuitement (note 12)	12 550	12 672
Avoir du Canada, fin de l'exercice	(435 781)	(211 410)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars

(milliers de dollars)

2007		2006	
ACTIFS			
Actifs financiers			
Comptes débiteurs (note 7)		184 124	194 736
Actifs non financiers			
Immobilisations corporelles (note 8)		4 020	649
TOTAL – ACTIFS		188 144	195 385
PASSIFS			
Comptes créditeurs et charges à payer (note 9)		598 190	385 233
Indemnités de congés annuels et compensatoires		5 204	4 317
Indemnités de départ (note 10)		20 531	17 245
		623 925	406 795
AVOIR DU CANADA		(435 781)	(211 410)
TOTAL		188 144	195 385

Passifs éventuels (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 État des résultats (non vérifié)
 Pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars
 (milliers de dollars)

	2007	2006
--	------	------

CHARGES (note 5)

Fonds gérés par l'administration centrale (note 4)	1 523 483	1 423 797
Rendement en matière de gestion et de dépenses	150 428	147 180
Fonction de contrôle	35 974	25 117
Revitalisation du secteur riverain de Toronto	35 048	-

TOTAL - CHARGES

	1 744 933	1 596 094
--	-----------	-----------

REVENUS (note 6)

Fonds gérés par l'administration centrale	11 325	11 168
Rendement en matière de gestion et de dépenses	3 336	3 695
Fonction de contrôle	7	79

TOTAL - REVENUS

	14 668	14 942
--	--------	--------


COÛT DE FONCTIONNEMENT NET

	1 730 265	1 581 152
--	-----------	-----------

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Au système de contrôles internes s'ajoute la Vérification interne, qui effectue des vérifications et des examens réguliers des différents secteurs des opérations du Secrétariat. En outre, le dirigeant principal de la vérification a librement accès au Comité de vérification, qui surveille les responsabilités de la direction liées au maintien des systèmes de contrôle adéquats et de la qualité des rapports financiers, et qui recommande les états financiers au secrétaire au Conseil du Trésor.

Les états financiers du Secrétariat n'ont pas fait l'objet d'une vérification.


Wayne G. Wouters
Secrétaire du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada
Le 28 août 2007

Coleen Volk
Agente financière supérieure
Ottawa, Canada
Le 28 août 2007

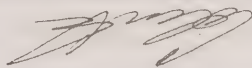


Tableau 10 : États financiers des ministères et des organismes (y compris les agents du Parlement)

Déclaration de la responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2007 et de tous les renseignements qui y figurent incombe à la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux normes comptables émises par du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité des données présentées dans les états financiers. Certains renseignements présentés dans les états financiers sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, en tenant compte de l'importance relative des postes en question. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui prévoient l'enregistrement centralisé des opérations financières du Secrétariat. Les renseignements financiers présentés aux fins de l'établissement des Comptes publics du Canada et figurant dans le *Rapport ministériel sur le rendement* du Secrétariat concordent avec ces états financiers.

La direction a recours à un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour donner une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements applicables, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et sont qu'elles comptabilisées comme il se doit afin que l'on puisse rendre compte de l'utilisation des fonds publics. La direction veille également à assurer l'objectivité et l'intégrité des données figurant dans ses états financiers en choisissant soigneusement des employés qualifiés et en assurant leur formation et leur perfectionnement, en prenant des dispositions assurant une répartition appropriée des responsabilités dans l'organisation et en établissant des programmes de communication pour assurer que tous les membres du Secrétariat soient au fait des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion.

Tableau 7-B : Frais d'utilisation – Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation

(Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

Des renseignements supplémentaires sur les frais d'utilisation sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp.

Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projet

Des renseignements supplémentaires sur les dépenses de projets sont disponibles à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp.

Tableau 9 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

Au cours de l'exercice financier 2006-2007, le Secrétariat était responsable d'un PPT, soit l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto.

Des renseignements supplémentaires sur les PPT se trouvent à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_f.asp.

Tableau 7A : Frais d'utilisation – Loi sur les frais d'utilisation

(Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

2006-2007										Exercices de planification		
A. Frais d'utilisation	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la plus récente modification	Revenus prévus	Revenus réels	Coût total	Normes de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenus	Coût estimé	
				(milliers de dollars)	(milliers de dollars)					(milliers de dollars)	(milliers de dollars)	(milliers de dollars)
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI)	Autres produits et services (O)	Loi sur l'accès à l'information	1992	1,8	2,4	384,1	Réponse fournie dans les 30 jours suivant la réception de la demande; ce délai peut être prorogé en vertu de l'article 9 de la LAI. Un avis de prorogation doit être transmis dans les 30 jours suivant la réception de la demande.	Les échéanciers énoncés dans la Loi sont respectés dans 98 p. 100 des cas.	2007-2008 2008-2009 2009-2010	2,0 2,2 2,3	400,0 410,0 420,0	
				Total partiel (R)	Total partiel (R)	Total partiel (R)	On trouvera plus de renseignements en consultant la LAI : http://lois.justice.gc.ca/ft/A-1/217733.html .		Total partiel :	2007-2008	2007-2008	
				Total partiel (O)	Total partiel (O)	Total partiel (O)			Total partiel :	2008-2009	2008-2009	
				Total	Total	Total			Total partiel :	2009-2010	2009-2010	
									Total	Total		

B. Date de la dernière modification : s.o.

C. Autres renseignements

Il est de pratique courante au Secrétariat de dispenser les auteurs de demandes de payer les frais lorsque ceux-ci totalisent moins de 25 \$ par demande, lorsqu'il n'a pas été donné suite à la demande dans les délais impartis et que des coûts supplémentaires ont normalement dû être engagés, ou lorsque la divulgation de l'information relève de l'intérêt public. Il y a eu une hausse importante du nombre de dispenses en 2006-2007, en raison du traitement informel des demandes mensuelles découplant des rapports produits par le Système de coordination des demandes d'accès à l'information (SCDAI). La hausse est également attribuable au nouveau service de communication en ligne que nous sommes désormais en mesure d'offrir. Dans le but de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité, les documents sont parfois envoyés sur CD-ROM, ce qui veut dire que l'auteur de la demande n'a pas à acquitter de frais de reproduction.

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur (suite)

2006-2007					
Revitallisation	Fonds gérés par l'administration centrale	Fonction de contrôle	Rendement en matière de gestion et de dépenses	Organisation (en milliers de dollars)	Total
du secteur	rivierain de				
Toronto					

Secteur des opérations gouvernementales					
Dépenses prévues	9 342		10 316		9 342
Dépenses réelles					10 316
Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice					
Dépenses prévues	5 248				5 248
Dépenses réelles			4 412		4 412
Autres secteurs³					
Dépenses prévues	4 237 ⁴				4 237
Dépenses réelles	10 484	849			11 333
Directions relevant de Stratégie et services ministériels⁵					
Dépenses prévues	49 340	13 646	10 715	35 049	73 206
Dépenses réelles	39 556				39 556
Total					
Dépenses prévues	134 649	41 711	32 580	-	2 604 346
Dépenses réelles	138 797	1 537 987	2 427 986	35 049	1 744 413

1. Les dépenses prévues ne comprenaient pas un montant de 7,3 millions de dollars accordé dans le budget supplémentaire des dépenses au titre du Système d'information sur la gestion des dépenses.
2. Le crédit 5 n'indiquait aucune dépense réelle parce que les fonds sont transférés aux autres ministères, ce qui fait baisser les autorisations du Secrétariat. Des fonds totalisant 156 millions de dollars ont été transférés aux autres ministères à partir du crédit 5 en 2006-2007, afin d'assumer les coûts liés à la rémunération, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles.
3. Comprend les Affaires réglementaires, les Services administratifs ministériels partagés, le Bureau de l'harmonisation de la transformation, le Groupe d'experts indépendant (*Loi fédérale sur la responsabilité*) et la Revue du changement climatique.
4. Les dépenses prévues ne comprenaient pas un montant de 8,5 millions de dollars accordé dans le budget supplémentaire des dépenses au titre de l'Initiative des services administratifs ministériels partagés.
5. Comprend le cabinet du président, le cabinet du secrétaire, le cabinet du secrétaire associé, les Services juridiques, Politiques et communications stratégiques, les Services ministériels et d'autres coûts centraux.

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur

2006-2007				
Rendement en	Fonction	Fonds gérés par	Revalidation	
Organisation (en	de	l'administration	du secteur	
milliers de dollars)	matière de gestion	centrale	rivierain de	Total
Bureau du contrôleur général				
Dépenses prévues	28 065			28 065
Dépenses réelles	21 016			21 016
Secteur de la gestion des dépenses				
Dépenses prévues	15 468 ¹	750 000		765 468
Dépenses réelles	22 636	- ²		22 636
Direction des relations de travail et des opérations de rémunération				
Dépenses prévues	10 386			10 386
Dépenses réelles	10 862			10 862
Direction des pensions et des avantages sociaux				
Dépenses prévues	7 001	1 667 766		1 674 767
Dépenses réelles	7 293	1 525 831		1 533 125
Direction du dirigeant principal de l'information				
Dépenses prévues	23 412			23 412
Dépenses réelles	24 581			24 581
Secteur des programmes sociaux et culturels				
Dépenses prévues	4 887			4 887
Dépenses réelles	4 216			4 216
Secteur des programmes économiques				
Dépenses prévues	5 328			5 328
Dépenses réelles	4 442			4 442

Tableau 5 : Sources de revenus disponibles et non disponibles (suite)

Revenus non disponibles					
(en milliers de dollars)	Chiffres réels 2004-2005	Chiffres réels 2005-2006	Budget principal des dépenses prévus	Total des Revenus autorisations	Chiffres réels
Recouvrement des coûts de l'assurance-maladie en excédent du montant disponible ³	-	-	-	14 229	14 229
Revenus tirés des frais de stationnement ⁴	10 512	11 168	-	11 325	11 325
Revenus externes provenant des demandes d'accès à l'information	1	1	-	3	3
Revenus liés à l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP) ⁵	-	549	-	576	576
Remboursements de charges d'exercices antérieurs	-	157	-	772	772
Mesures disciplinaires	-	33	-	18	18
Produit de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	-	10	10
Autres	-	-	-	3	3
Total des revenus non disponibles	10 513	11 909	-	26 935	26 935

4. Il s'agit des revenus provenant des versements mensuels au titre des frais de stationnement faits par Santé Canada et le Grand livre général du système de la paye. Les frais de stationnement sont perçus auprès de fonctionnaires dans les installations que le gouvernement possède ou loue. Comme le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada est responsable de la politique de stationnement, il est devenu le dépositaire des frais.

5. Cela représente la partie des revenus non disponibles reçue du Régime de pension de la fonction publique au titre des coûts imputables à l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique et couvre les coûts des régimes d'avantages sociaux employés, de l'assurance-maladie et des locaux.

Tableau 5 : Sources de revenus disponibles et non disponibles

Revenus disponibles

(en milliers de dollars)					
Chiffres réels	Chiffres réels	Budget principal	Revenus prévus	Total des Chiffres	Chiffres réels
2004-2005	2005-2006	2006-2007			

Rendement en matière de gestion et de dépenses

Revenus liés à l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique (LFPF)¹

Fonction de contrôleur

Fonds gérés par l'administration centrale

Revenus liés aux régimes d'assurance de la fonction publique^{2 et 3}

Total des revenus disponibles

176 427 160 261 135 410 135 410 168 460 167 984

1. Les revenus disponibles servent à assumer les coûts salariaux et les coûts de fonctionnement de la Pension de retraite de la

fonction publique imputables à l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique.

2. Les revenus disponibles servent à assumer le coût des régimes d'assurance-maladie à même les fonds renouvelables et auprès des ministères et organismes qui acquittent le coût des régimes d'avantages sociaux des employés au moyen de crédits non législatifs. Le recouvrement correspond à 8 p. 100 des coûts mensuels au titre du personnel. Ce compte sert aussi à constater la part des pensionnés des cotisations au Régime de soins dentaires des pensionnés (RSDP).

3. Les prévisions relatives aux revenus prévus sont fondées sur les données historiques touchant les coûts de la rémunération. Conformément à la politique de réutilisation des revenus en vigueur dans l'administration publique, le total des autorisations peut être majoré à concurrence de 125 p. 100 des revenus prévus aux fins de contre balancer des coûts de rémunération plus élevés que ce qui avait été anticipé. Les revenus en sus de ce seuil de 125 p. 100 sont bloqués et sont remis au Trésor.

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

Dépenses réelles 2006-2007	
(en milliers de dollars)	
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	9 211
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	3 338
Total 2006-2007 – Services reçus à titre gracieux	12 550

Tableau 3 : Crédits votés et postes législatifs

(en milliers de dollars)

Crédit voté ou poste législatif	Libelle tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Budget des dépenses principales	Dépenses prévues	Total des Chiffres réels
---------------------------------------	--	--	---------------------	--------------------------------

1	Dépenses de programmes	150 649	155 434	177 738
2	Contributions ¹	-	-	114 993
(L)	Président du Conseil du Trésor – Traitement et allocation pour automobile	73	73	73
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	20 684	20 853	14 689
(L)	Autorisation de dépenser les recettes provenant de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	17
5	Éventualités du gouvernement ²	750 000	750 000	594 031
10	Initiatives pangouvernementales ³	13 000	10 220	3 503
15	Négociations collectives ⁴	-	-	-
20	Assurances de la fonction publique ⁵	1 663 800	1 667 746	1 666 846
(L)	Loi sur la mise au point des pensions du service public	20	20	15
(L)	Cotisations de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi.	-	-	10 557
(L)	Pailements liés à l'exécution de l'entente sur la partie salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contenu administratif	-	-	1 584
Total – Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada				
		2 598 226	2 604 346	2 584 047
		1 744 413		

- Conformément au remaniement ministériel du 6 février 2006, cette autorisation a été transférée de Citoyenneté et Immigration Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2006-2007. Par la suite, conformément au remaniement ministériel du 4 janvier 2007, cette autorisation a été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à Environnement Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.
- Le crédit 5, Éventualités du gouvernement, sert de complément à d'autres crédits pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'acquiescer des dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement, et d'assumer les coûts supplémentaires liés à la rémunération, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles. Ces transferts font baisser les autorisations du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tandis que les rapports sur le rendement des ministères et des organismes ayant reçu ces fonds indiquent une hausse correspondante des autorisations.
- Le crédit 10, Initiatives pangouvernementales, est utilisé de concert avec les budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en œuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada. Ces transferts font baisser les autorisations du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tandis que les rapports sur le rendement des ministères et des organismes ayant reçu ces fonds indiquent une hausse correspondante des autorisations.
- Le crédit 15 sert, de concert avec d'autres crédits, à assumer la hausse des coûts liés au personnel aux termes des conventions collectives conclues par le Conseil du Trésor et les unités de négociation représentant les fonctionnaires ou celles conclues par des employeurs distincts. Les autorisations sont transférées aux crédits pour charges de fonctionnement des ministères.
- Le crédit 20, Assurances de la fonction publique, est utilisé pour le paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur, les paiements aux régimes d'assurance-maladie provinciaux ou en rapport avec ceux-ci, le paiement des charges sociales des provinces, les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance des employés embauchés localement par des missions à l'étranger, et le remboursement à certains employés de leur part de la réduction des cotisations au Régime d'assurance-emploi.

Tableau 2 : Ressources par activité de programme

(en milliers de dollars)

2006-2007				
Dépenses budgétaires				
Total :				
Contributions et autres paiements de transfert	Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Dépenses budgétaires nettes	
Fonctionnement				
Activité de programme				

Rendement en matière de gestion et de dépenses	132 722	-	132 722	3 210	129 512
Budget principal des dépenses	137 859	-	137 859	3 210	134 649
Dépenses prévues	145 660	20	145 680	3 210	142 470
Total des autorisations	141 511	20	141 531	2 734	138 797
Dépenses réelles					

Fonction de contrôleur	41 894	-	41 894	-	41 894
Budget principal des dépenses	41 711	-	41 711	-	41 711
Dépenses prévues	43 668	230	43 898	-	43 898
Total des autorisations	32 350	230	32 580	-	32 580
Dépenses réelles					

Fonds gérés par l'administration centrale	2 558 500	520	2 559 020	132 200	2 426 820
Budget principal des dépenses	2 559 666	520	2 560 186	132 200	2 427 986
Dépenses prévues	2 446 477	515	2 446 992	165 250	2 281 742
Total des autorisations	1 702 899	338	1 703 237	165 250	1 537 987
Dépenses réelles					

Revalorisation du secteur riverain de Toronto ¹	-	-	-	-	-
Budget principal des dépenses	-	-	-	-	-
Dépenses prévues	-	-	-	-	-
Total des autorisations	1 194	114 743	115 937	-	115 937
Dépenses réelles	598	34 450	35 049	-	35 049
Total					

Budget principal des dépenses	2 733 116	520	2 733 636	135 410	2 598 226
Dépenses prévues	2 739 236	520	2 739 756	135 410	2 604 346
Total des autorisations	2 636 999	115 508	2 752 507	168 460	2 584 047
Dépenses réelles	1 877 359	35 038	1 912 397	167 984	1 744 413
Total					

1. Conformément au remaniement ministériel du 6 février 2006, cette autorisation a été transférée de Citoyenneté et Immigration Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2006-2007. Par la suite, conformément au remaniement ministériel du 4 janvier 2007, cette autorisation a été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à Environnement Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

2006-2007					
Budget principal	dépenses des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Chiffres réels	Chiffres réels

Activité de programme					
(en milliers de dollars)					
Chiffres réels 2004-2005	Chiffres réels 2005-2006	Budget principal	dépenses des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations
119 134	131 202	129 512	134 649	142 470	138 797
Fonction de contrôleur	22 553	23 259	41 894	41 711	43 898
Fonds gérés par l'administration centrale ¹	1 433 386	1 423 799	2 426 820	2 427 986	2 281 742
Revalidation du secteur riverain de Toronto ²	-	-	-	-	115 937
Total	1 575 073	1 578 260	2 598 226	2 604 346	2 584 047
Moins : Revenus non disponibles	(10 513)	(11 909)	-	(10 000)	(26 935)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	12 395	12 672	-	11 500	12 550
Coût net – Secrétariat	1 576 955	1 579 023	2 598 226	2 605 846	2 569 662
Équivalents temps plein	996	1 048	1 341	1 351	1 385
					1 179

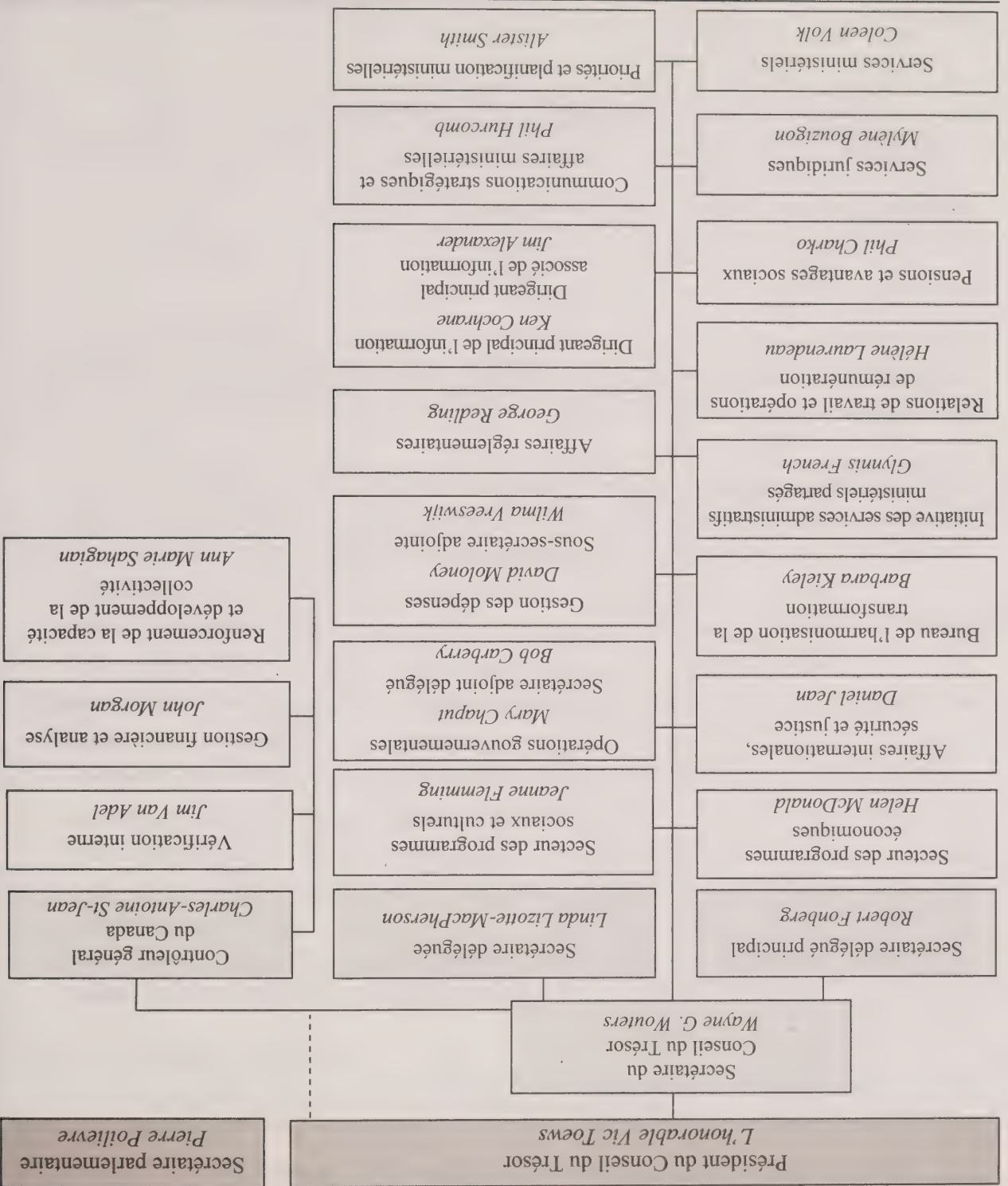
1. Le total des autorisations au titre des fonds gérés par l'administration centrale englobe les crédits 5, 10 et 20 du Secrétariat, ainsi que d'autres crédits législatifs liés aux pensions et aux avantages sociaux de la fonction publique. Les crédits 5 et 10 sont des crédits spéciaux du CT utilisés en complément d'autres crédits. Ces transferts font baisser les autorisations du Secrétariat, tandis que les rapports sur le rendement des ministères et organismes ayant reçu ces fonds indiquent une hausse correspondante des autorisations, ainsi que des dépenses réelles.

2. Conformément au remaniement ministériel du 6 février 2006, cette autorisation a été transférée de Citoyenneté et Immigration Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2006-2007. Par la suite, conformément au remaniement ministériel du 4 janvier 2007, cette autorisation a été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à Environnement Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.

Section III : Renseignements supplémentaires

Renseignements organisationnels

Organigramme du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



- il a continué de faire preuve de leadership dans les initiatives horizontales et de mettre activement à contribution les ministères et les organismes;
- il a continué de faire preuve de gérance efficace en se conformant aux politiques financières et administratives;
- il a intégré plus efficacement la planification des ressources humaines et des activités.

Dans son RPP de 2006-2007, le Secrétaire s'est engagé à améliorer l'évaluation fondée sur son CRG de 2005 et a fait des progrès remarquables à cet égard. Il continuera de prendre des mesures dans les six secteurs clés suivants :

1. **Structure de gouvernance** : Le Secrétaire élabore actuellement des mesures de rendement afin de mieux évaluer ses résultats stratégiques et d'améliorer ses pratiques de gestion axée sur les résultats.
2. **Présentations au Conseil du Trésor et respect des conditions du Conseil du Trésor** : Le Secrétaire améliore la rapidité d'exécution de ses propres présentations au Conseil du Trésor en précisant les rôles et responsabilités des secteurs.
3. **Fonction d'évaluation** : Le Secrétaire a recentré ses ressources internes afin de renforcer sa capacité de vérification et d'évaluation.

4. **Gestion de projets** : Le Secrétaire accroît sa capacité de gestion des projets concernant des projets clés en s'assurant qu'il existe des cadres de gestion des projets explicites.

5. **Gestion de l'information et de la technologie de l'information (TI)** : Le Secrétaire met en œuvre actuellement un Plan de gestion des risques en TI du Ministère.

6. **Gestion des ressources humaines** : Le Secrétaire apporte des améliorations importantes à la gestion de ses ressources humaines en élaborant un cadre pluriannuel pour les ressources humaines et en intégrant des plans des ressources humaines à son processus de planification des activités internes.

Le Secrétaire s'est attaqué et continuera de s'attaquer aux problèmes en réponse à l'évaluation fondée sur son CRG grâce à ses priorités relatives à l'amélioration de sa gestion interne, comme cela est décrit chaque année dans son RPP.

- l'établissement de procédures plus rigoureuses pour s'assurer d'accroître la rapidité d'exécution et la qualité des présentations au Conseil du Trésor parrainées par le Secrétariat.
- le dépôt au Parlement le 13 décembre 2006 de la Stratégie de développement durable du Secrétariat qui devrait permettre de mieux gérer le développement durable au sein du gouvernement du Canada, tout en améliorant la gérance environnementale des activités internes du Secrétariat.

Des progrès sont réalisés à l'égard d'un processus ouvert et transparent de dotation, du renforcement des liens avec la planification des activités du Secrétariat et de l'élaboration d'un cadre pluriannuel des ressources humaines

Le Secrétariat a bien progressé dans la mise en œuvre d'un processus ouvert et transparent de dotation, ainsi que dans le renforcement des liens entre les besoins en ressources humaines et la planification des activités ministérielles. Parmi les réalisations dans ce secteur, mentionnons ce qui suit :

- Quatre-vingt-seize pour cent des cadres identifiés au Secrétariat se sont inscrits à la formation en délégation des pouvoirs requise et l'ont suivie et/ou ont validé leurs connaissances.

- Un programme de perfectionnement des analystes a été mis en œuvre avec succès pour embaucher, perfectionner et maintenir en poste des employés très compétents et expérimentés, qui comprennent le mandat du Secrétariat et sont en mesure de contribuer à tous les secteurs de celui-ci.

Enseignements tirés

Pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation, le Secrétariat devra s'assurer d'établir et de maintenir une fonction d'évaluation interne solide au sein de l'organisation. Pour ce faire, il faudra élaborer un cadre de mesure du rendement rigoureux, afin de mieux évaluer les résultats prévus dans chacune de ses activités de programme.

Dans le contexte de son programme de gestion du changement dynamique, le Secrétariat devra également miser sur les progrès déjà faits dans l'élaboration d'un profil de risque ministériel et s'assurer que les pratiques de gestion intégrée des risques sont l'élément central de la gestion permanente de l'organisation.

Progrès réalisés dans l'évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat

L'évaluation fondée sur le CRG de 2005-2006 de la gestion du Secrétariat indique qu'il a fait des progrès considérables dans un certain nombre de secteurs, notamment :

gestion et de service du budget. Un enseignement important a été tiré, soit reconnaître rapidement la nécessité d'accroître les efforts initiaux, afin de renforcer le soutien au Conseil du Trésor pour en faire un exercice de gestion du changement plus vaste.

La portée et la complexité du programme de gestion du changement ont fait ressortir qu'il importe de dégager un consensus à l'échelle du Secrétariat et de s'assurer d'harmoniser le programme de changement avec d'autres priorités et activités du Secrétariat, ainsi qu'avec les initiatives gouvernementales générales, comme le renouvellement de la fonction publique.

Engagement

Améliorer les pratiques de gestion interne du Secrétariat et la surveillance en réponse à une évaluation fondée sur son CRG et à un sondage sur la satisfaction à l'égard du milieu de travail

Résultats obtenus

Gouvernance et orientation stratégique

Des efforts importants ont été faits pour renforcer les fonctions intégrées relatives aux finances, à la planification et à la présentation de rapports du Secrétariat y compris la poursuite de l'intégration de la gestion des risques et des ressources humaines dans le cycle annuel, ainsi que l'harmonisation de la structure de gouvernance du Secrétariat avec sa nouvelle AAP.

Gérance interne

Le Secrétariat a fait beaucoup de progrès dans ses pratiques de gestion interne, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre d'une approche plus intégrée en matière de planification financière et non financière. Parmi les résultats clés, mentionnons :

- ▶ l'achèvement d'un cycle de planification des activités ministérielles complet fondé sur la nouvelle AAP;
- ▶ des outils de planification des activités simplifiés et automatisés, qui ont été introduits pour faciliter la planification générale à l'échelle du Secrétariat;
- ▶ l'exécution de trois examens financiers internes pour s'assurer d'harmoniser les ressources générales et les priorités.
- ▶ la tenue d'un examen de l'intégralité du processus de passation des marchés; l'élaboration d'une trousse à outils sur la passation des marchés, ainsi que l'examen des délégations de pouvoir de passation de marchés au sein du Secrétariat.
- ▶ la mise en place d'un plan de vérification interne axée sur les risques;

Engagement

Renforcer le soutien que le Secrétariat accorde au Conseil du Trésor grâce à une approche renouvelée visant les activités du Conseil du Trésor

Résultats obtenus

Approche renouvelée concernant le soutien du Conseil du Trésor

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ¹⁰	Sommaire des réalisations
	activités; élaboration et mise en œuvre d'un profil de risque ministériel.	Des mesures initiales ont été prises, afin d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités du Secrétariat. Des progrès importants ont également été faits dans l'édification d'une première itération d'un profil de risque ministériel du Secrétariat, qui est pratiquement achevé.

Des projets d'élaboration d'une charte du Secrétariat ont été élargis pour en faire un examen plus fondamental sur la façon de repositionner le Secrétariat pour qu'il puisse assumer plus efficacement ses rôles de conseil de gestion et de service du budget dans le contexte de l'exercice de gestion du changement. Cet exercice est actuellement en cours et vise à harmoniser les processus clés, afin de tenir compte d'une approche plus stratégique et davantage axée sur les intervenants gouvernementaux, et à accroître la capacité interne du Secrétariat de mieux appuyer et favoriser le changement à l'échelle du gouvernement.

De nombreuses activités d'apprentissage et de gestion du savoir ont été menées, afin d'appuyer la compréhension partagée et commune des rôles et des responsabilités du Secrétariat relativement aux fonctions de conseil de gestion et de service du budget :

- ▶ plus de 300 participants ont participé aux séances d'orientation et de sensibilisation du Secrétariat;
- ▶ plus de 60 séances d'information et de formation on eu lieu relativement aux fonctions de conseil de gestion et de service du budget, y compris la formation relative au CRG, à la SGRR, au renouvellement de l'ensemble des politiques et à la Réserve de gestion.

Enseignements tirés

Etant donné l'ampleur et la portée du changement auquel le Secrétariat est confronté, il a fallu procéder à un examen fondamental de la façon dont il s'acquitte de ses rôles de conseil de

Engagements pris dans le RPP		Résultats prévus	Sommaire des réalisations
Améliorer les pratiques de gestion interne en réponse à l'évaluation fondée sur le CRG du Secrétariat et un sondage sur la satisfaction à l'égard du milieu de travail.	<p>Mise en place de nouvelles approches pour raffermir les activités du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères.</p> <p>Elaboration et mise en œuvre d'un nouveau site intranet.</p>	<p>La gestion des ressources humaines est améliorée et des cadres identifiés au Secrétariat se sont inscrits à la formation en délégation des pouvoirs requise et l'ont suivie et/ou ont validé leurs connaissances.</p> <p>Un Programme de perfectionnement des ES a été mis en œuvre pour embaucher, perfectionner et maintenir en poste des employés ES très compétents et expérimentés.</p>	<p>Une évaluation de la préparation au changement du Secrétariat a été effectuée et un cadre de travail pour la transformation a été élaboré, qui définit les facteurs importants de réussite, pour favoriser le changement et renforcer le soutien au Conseil du Trésor.</p>
		<p>La gestion des ressources humaines est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p> <p>La gérance interne est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p>	<p>Un examen de l'intégrité du processus de passation des marchés a été effectué.</p> <p>Une trousse à outils, y compris le Guide sur la passation des marchés à l'intention des gestionnaires, a été élaborée.</p> <p>Un plan de vérification interne fondée sur le risque a été élaboré pour le Secrétariat.</p> <p>La Stratégie de développement durable du Secrétariat a été déposée au Parlement et est actuellement mise en œuvre.</p>
Améliorer les pratiques de gestion interne en réponse à l'évaluation fondée sur le CRG du Secrétariat et un sondage sur la satisfaction à l'égard du milieu de travail.	<p>La gérance interne est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p> <p>La gérance interne est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p>	<p>La gérance interne est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p> <p>La gérance interne est améliorée et l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité et de la rapidité de dépôt des présentations au Conseil du Trésor et des rapports financiers.</p>	<p>Des progrès importants ont été faits afin de renforcer la fonction de planification et de présentation de rapports intégrés du Secrétariat, en se fondant abondamment sur sa nouvelle AAP en tant que cadre de travail de base.</p>

défis et risques liés à sa mise en œuvre. Deuxièmement, la clé du succès de la mise en œuvre de la politique repose sur un leadership et un rôle de surveillance solides de la part du Secrétariat en matière d'évaluation (particulièrement le renforcement de la capacité et la formation). Finalement, pour être efficace, la fonction d'évaluation nécessite une base et un soutien.

Activité de programme : Stratégie et services ministériels

L'activité de programme Stratégie et services ministériels se compose de fonctions de gestion interne, qui visent à s'assurer que le Secrétariat est bien géré et qu'il est responsable, et que les ressources sont affectées de façon à atteindre les résultats du Secrétariat. Il s'agit des fonctions ministérielles clés suivantes :

- ▶ assurer des services ministériels efficaces et efficaces;
- ▶ assurer la gouvernance et la responsabilité ministérielles efficaces;
- ▶ assurer un soutien intégré au Conseil du Trésor;
- ▶ donner des conseils sur la communication de politiques, de programmes et de services, et effectuer des communications internes et externes efficaces.

Le tableau ci-dessous résume les priorités du Secrétariat à l'appui de l'activité de programme Stratégie et services ministériels et de ses résultats prévus pour la période de rapport 2006-2007 :

Activité de programme : Stratégie et services ministériels

Priorité d'appui : Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ¹⁰	Sommaire des réalisations
Renforcer le soutien que le Secrétariat accorde au Conseil du Trésor grâce à une approche renouvelée visant les activités du Conseil du Trésor.	Etablissement d'une compréhension commune et engagement envers une approche renouvelée en matière d'appui au Conseil du Trésor.	Des projets d'élaboration d'une charte du Secrétariat ont été élargis pour en faire un exercice de gestion du changement plus fondamental, afin de repositionner le Secrétariat pour qu'il puisse assumer plus efficacement ses rôles de conseil de gestion et de service du budget, à l'appui du Conseil du Trésor. De nombreuses activités d'apprentissage et de gestion du savoir ont été menées à l'appui des fonctions de conseil de gestion et de service du budget.

10. Les résultats prévus décrits dans le présent rapport sur le rendement ont été définis comme des « sous-engagements » dans le RPP de 2006-2007.

cycle de cinq ans. L'accent accru qu'elles mettent sur la qualité et la rigueur accroîtra également la crédibilité et l'objectivité des évaluations. Cela assurera que les ministères disposent d'un ensemble d'outils d'évaluation leur permettant d'harmoniser l'intensité et la portée des évaluations avec le risque, l'ampleur et l'incidence du programme de dépenses.

Outils et cadres de travail nécessaires pour appuyer la gestion des programmes horizontaux

Conformément à son engagement d'examiner les programmes horizontaux et transversaux, le Secrétariat a fait des progrès sur plusieurs fronts relativement à la gestion des programmes horizontaux, notamment :

- l'élaboration du Cadre de responsabilisation et de rapports de gestion horizontal (CRRGH) pour la qualité de l'air;
- l'achèvement de l'Outil de bureau Web pour la gestion du rendement, qui est une ressource ministérielle pour le Secrétariat;
- l'élaboration continue d'une orientation sur la gestion horizontale des dépenses à l'intention des organismes centraux et des ministères.

Enseignements tirés

Les SGR des ministères s'améliorent lentement, même si des raffinements continus sont nécessaires puisque les exigences de la mise en œuvre de la SGR posent toujours des difficultés pour certains ministères. Évidemment, l'adoption d'un cadre de mesure du rendement plus structuré pour les programmes ministériels représente un changement culturel important qui demandera donc plusieurs années avant d'être achevé. Le Secrétariat continuera de travailler étroitement avec les ministères au cours du prochain exercice pour les aider dans la mise en œuvre continue de la SGR.

De plus, les examens horizontaux sont un outil important qui appuie le Cabinet lors de l'évaluation des programmes et de leur contribution à la réalisation des priorités à l'échelle du gouvernement. Ces examens permettront d'évaluer le rendement du nombre croissant de secteurs stratégiques à l'échelle du gouvernement et de déterminer s'il existe des possibilités d'accroître l'harmonisation et la coordination à l'échelle du gouvernement. On s'attend à ce que le processus d'examen horizontal permanent permette de déterminer les secteurs où il est possible d'accroître l'efficacité et l'efficience, notamment grâce à l'élimination du chevauchement et du double emploi.

Enfin, le renouvellement de la *Politique d'évaluation* constitue une tâche exigeante, plus particulièrement en raison de la gamme des difficultés que la politique devait tenir compte. De nombreux enseignements peuvent être tirés de cette expérience. Premièrement, il était essentiel de solliciter la participation des ministères, ainsi que d'autres intervenants clés, tout au long du processus d'élaboration de la politique afin d'assurer l'acceptation de la politique et d'anticiper tous

de programme. Grâce à ce processus, 96 ministères et organismes ont apporté des changements aux résultats stratégiques et/ou aux activités de programme de leur ministère.

En outre, la deuxième étape de ce processus, au cours de laquelle les ministères et les organismes doivent définir le Cadre de mesure du rendement et la structure de gouvernance pour l'ensemble de leur AAP, est toujours en cours. Le Secrétariat s'engage à aider les ministères dans l'élaboration de leur Cadre de mesure du rendement.

La mise en œuvre complète de la *Politique sur la SGRR* représente un élément essentiel du nouveau Système de gestion des dépenses, et le gouvernement entend terminer la mise en œuvre de la politique au cours des deux prochains cycles de planification.

Une fois arrivée à maturité, entièrement mise en œuvre et appuyée par les systèmes d'information requis pour remplir les besoins en information du service du budget, la SGRR fournira un inventaire cohérent de tous les programmes du gouvernement harmonisés avec les résultats stratégiques et les renseignements sur le rendement des programmes financiers et non financiers requis pour appuyer les décisions en matière d'affectation et de réaffectation prises par les ministères et le Cabinet, ainsi que la présentation de meilleurs rapports au Parlement.

Renforcement de la fonction d'évaluation

La fonction d'évaluation a pour objectif de fournir des résultats opportuns, fiables et neutres, ainsi que des renseignements sur l'optimisation des ressources, afin d'éclairer la prise de décisions et la responsabilisation en matière de politiques, de gestion des dépenses et d'amélioration des programmes. Elle complète les cadres de rendement et les renseignements sur le rendement dans la SGRR, et s'en inspire, en évaluant la pertinence et le rendement continus des programmes et, dans le cadre de ce processus, analyse en profondeur les renseignements sur le rendement, afin de déterminer leur sens, ainsi que la façon dont le rendement et la gestion des dépenses peuvent être améliorés pour augmenter les résultats pour les Canadiens.

Le Secrétariat a effectué des travaux de grande envergure pour renouveler la fonction d'évaluation à l'échelle du gouvernement. De nouvelles politique, directive et normes d'évaluation, ainsi que des lignes directrices d'appui, sont en cours d'élaboration. Pour commencer, le Secrétariat a élaboré un outil d'évaluation rapide de l'optimisation des ressources, que quatre ministères mettent actuellement à l'essai, afin de vérifier sa viabilité. Une fois que les enseignements tirés des mises à l'essai auront été intégrés, l'outil sera mis à la disposition de l'ensemble de la collectivité de l'évaluation.

Une fois entièrement mise en œuvre, la fonction d'évaluation renouvelée fournira aux ministères des évaluations complètes de l'optimisation des ressources de leurs programmes en fonction d'un

d'assurer une saine gouvernance et d'avoir des politiques et des processus solides, ainsi que des renseignements à jour et exacts. Les principaux éléments de la nouvelle approche nécessiteront entre trois et cinq ans pour arriver à maturité, ainsi que des efforts dévoués au sein du Secrétariat et à l'échelle du gouvernement.

Engagement

Améliorer la gestion axée sur les résultats et l'information sur les programmes et les dépenses à l'échelle du gouvernement

Résultats obtenus

Mise en œuvre de la Politique sur la SGRR

Pour faire suite à la mise en œuvre de la SGRR en novembre 2006, le président du Conseil du Trésor a déposé pour la première fois, au nom du gouvernement, 88 rapports ministériels sur le rendement (RMR) fondés sur l'architecture des activités des programmes, complétant ainsi le premier cycle complet de budgets des dépenses fondés sur la SGRR. Ces RMR de 2005-2006 portaient plus particulièrement sur ce que les organisations font et comment elles gèrent leurs ressources. Ils fournissaient également des renseignements plus détaillés et systématiques sur les dépenses et le rendement ministériels qui sont conformes à la SGRR de chaque ministère. Il est évident que la nouvelle structure offert aux parlementaires et aux Canadiens des outils améliorés pour appuyer leur examen approfondi des dépenses gouvernementales.

Après la mise en œuvre initiale de la SGRR, il est devenu évident qu'un processus d'apport de modifications aux architectures des activités de programme (AAP) des ministères à l'échelle du gouvernement serait nécessaire pour accroître la normalisation et l'exacitude des AAP. Après deux ans de processus de modification, le cycle budgétaire de 2007-2008 fournit une structure d'AAP bien plus stable et un cadre de travail plus uniforme afin d'examiner les dépenses à l'échelle du gouvernement.

Fait encourageant, plusieurs ministères ont fait des progrès substantiels en vue de développer la SGRR et de l'utiliser comme outil de gestion et de rapport en insistant davantage sur la détermination de leurs résultats clés. Une AAP qui fonctionne bien est un outil essentiel de gestion des ministères. Cette dernière a donc été intégrée en tant qu'attente évidente dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

Le Secrétariat a lancé la première étape de la mise en œuvre de la SGRR dans le cadre de laquelle les ministères devaient élaborer des AAP présentées clairement en identifiant, en situant et en décrivant tous leurs programmes selon un niveau de détail commun dans l'ensemble du gouvernement, ainsi que de peaufiner leurs résultats stratégiques et les éléments de leurs activités

financières établies par le budget. Le SGD régit la façon dont les fonds sont dépensés, le montant de ceux-ci, ainsi que la destination et l'objet des dépenses.

Le renouvellement du SGD par le gouvernement vise principalement à améliorer la qualité, la rapidité d'exécution, la portée et l'utilisation de l'information sur le rendement, afin d'appuyer la gestion, la prise de décisions et la présentation de rapports sur les résultats. En particulier, l'approche renouvelée vise à appuyer davantage les ministres du Cabinet lorsqu'ils prennent des décisions intégrées sur les dépenses, qui tiennent compte du rendement, de la pertinence et de l'optimisation des ressources des dépenses du gouvernement.

Ainsi, et conformément au Budget de 2006, le Secrétariat, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances Canada, a mené une réévaluation fondamentale des processus de planification des dépenses, de budgétisation et de décision du gouvernement.

En se fondant sur cette évaluation, un ensemble intégré de mesures a été élaboré, afin de

renouveler le SGD. On s'attend à ce qu'un SGD renouvelé renforce la gestion des dépenses globales en établissant des responsabilités claires pour que les ministères définissent mieux les résultats prévus des programmes du gouvernement et s'assurent qu'ils sont gérés avec efficacité et efficience, et qu'ils sont harmonisés avec d'autres programmes.

A mesure que les divers éléments du SGD renouvelé sont mis en œuvre, le gouvernement disposera de renseignements plus complets, qui lui permettront d'examiner les dépenses, afin d'assurer l'efficience, l'efficacité et l'optimisation permanente des ressources, et d'améliorer par la suite la qualité des rapports financiers et non financiers que les ministères et l'ensemble du gouvernement présentent au Parlement.

Misant sur sa réponse au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes, le Secrétariat réalise actuellement un système complet d'affectation et d'établissement budgétaires suivant la comptabilité d'exercice. Comme l'indique la réponse du gouvernement au 12^e Rapport du Comité permanent des comptes publics, le Secrétariat présentera des options et des considérations en matière de mise en œuvre, dont le Parlement discutera et débatera en 2007-2008.

Enseignements tirés

S'il veut améliorer encore plus la gestion des dépenses, le gouvernement doit adopter une perspective pangouvernementale concernant l'information financière et non financière, notamment l'optimisation des ressources et les résultats obtenus par ses programmes et services. Une saine gestion financière exige une définition claire des responsabilités et un leadership professionnel au sein du Secrétariat et dans les ministères et les organismes. Il importe également

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ⁸	Sommaire des réalisations
Amélioration de la gestion axée sur les résultats et de l'information sur les programmes et les dépenses sont améliorées.	La qualité de l'information sur les finances, la gestion et le rendement des programmes à l'échelle du gouvernement est améliorée par la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR.	Un processus de mise en œuvre à l'appui de la Politique sur la SGRR a été lancé pour renforcer la gestion axée sur les résultats et l'information sur le rendement dans les ministères. Un cadre d'évaluation de la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR a été élaboré. Des progrès ont été faits dans la détermination des exigences des systèmes d'information, afin d'appuyer le renouvellement des systèmes du service du budget.
La capacité du Secrétariat d'évaluer les dépenses de programme, la gestion et les résultats, et de donner des conseils à ce propos est accrue.	Les outils, l'information, les réseaux et les cadres de travail nécessaires pour appuyer la gestion horizontale des programmes sont améliorés.	Un prototype de rapport mensuel des dépenses est en cours d'élaboration. La nouvelle Politique d'évaluation a été élaborée et doit être mise en œuvre en 2007-2008.
		Les programmes portant sur le changement climatique et les questions autochtones ont été examinés. Le Cadre de responsabilisation et de rapports de gestion horizontale pour la qualité de l'air a été élaboré afin d'être mis en œuvre. L'Outil de bureau Web pour la gestion du rendement a été élaboré.

Engagement

Leadership pour examiner le Système de gestion des dépenses du gouvernement et renforcer le rôle du Conseil du Trésor

Résultats obtenus

Examen du Système de gestion des dépenses

Le Système de gestion des dépenses (SGD) est le cadre servant à soutenir les dépenses responsables et efficaces par le gouvernement grâce à la détermination et à la mise en œuvre des plans et des priorités en matière de dépenses du gouvernement, tout en respectant les limites

- aux initiatives pangouvernementales (crédit 10 du Secrétaire);
 - à la rémunération de la fonction publique (crédit 20 du Secrétaire);
 - aux assurances de la fonction publique (crédit 20 du Secrétaire).⁸
- En plus des priorités soulignées ci-dessous, les autres principaux éléments du rendement de cette activité de programme comprennent :

- la préparation et la mise à jour des Comptes publics, des états financiers du gouvernement et l'élaboration et la mise à jour continues du plan comptable à l'échelle du gouvernement;
- la coordination des engagements du Budget de 2006 afin de réaliser des économies de 1 milliard de dollars des dépenses de programme directes en 2006-2007 et en 2007-2008;
- la gestion et la préparation réussies du budget principal des dépenses et du budget supplémentaire des dépenses du gouvernement, y compris la coordination du dépôt de 88 rapports sur les rendements ministériels pour l'exercice 2005-2006 et de 54 rapports sur les plans et les priorités pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008;
- la coordination, la mise en œuvre et l'élaboration de rapports avec succès des mandats spéciaux du gouverneur général afin d'assurer les opérations essentielles du gouvernement pour le reste de 2005-2006 et les premiers 45 jours de 2006-2007, en raison de la dissolution du Parlement en novembre 2005.

Le tableau ci-dessous résume les priorités et les résultats prévus à l'appui de l'activité de programme Gestion des dépenses et surveillance financière pour la période de rapport 2006-2007 :

Activité de programme : Gestion des dépenses et surveillance financière

Priorité d'appui : Renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ⁹	Sommaire des réalisations
Leadership pour examiner le système de gestion des dépenses du gouvernement et renforcer le rôle du Conseil du Trésor.	L'examen de la gestion des dépenses est achevé et la contribution du Conseil du Trésor à l'établissement des priorités du Cabinet et au processus budgétaire annuel est renforcée.	L'élaboration d'une proposition, afin d'examiner le Système de gestion des dépenses du gouvernement, progresse. Des options pour la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice et les crédits sont en cours d'élaboration.

8. Il convient de noter qu'aucune priorité n'a été établie pour la gestion de ces fonds en 2006-2007. Pour obtenir plus de détails sur ces fonds, veuillez vous reporter au tableau 3 de la section III du présent rapport.
9. Les résultats prévus décrits dans le présent rapport sur le rendement ont été définis comme des « sous-engagements » dans le RPP de 2006-2007.

transformation des services, afin de favoriser une compréhension commune de l'environnement de transformation des services du gouvernement et des défis et possibilités connexes.

Enfin, les efforts en vue de faire le point et de réfléchir sur l'avenir de la transformation des services au gouvernement du Canada ont donné au Secrétariat le fondement requis pour aider le leadership supérieur à se pencher sur trois grandes questions du point de vue de l'ensemble du gouvernement, notamment :

- déterminer si les initiatives de transformation des services prévues ou en cours sont ce qu'il faut faire et dans la bonne séquence;
- déterminer si l'orientation, la portée et le rythme de ces initiatives sont actuellement pertinents;
- déterminer les approches futures susceptibles d'assurer la gouvernance générale cohérente et uniforme des initiatives de transformation des services de sorte qu'elles réalisent leur plein potentiel.

Activité de programme : Gestion des dépenses et surveillance financière

On désigne souvent le Conseil du Trésor comme le « service du budget », étant donné son rôle important au chapitre de la gestion et de la surveillance des dépenses de l'État, de concert avec le ministre des Finances et le premier ministre. Ce rôle, rempli avec le soutien du Secrétariat, consiste à assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion des dépenses fédérales. L'activité de programme Gestion des dépenses et surveillance financière saisit les activités du Secrétariat à l'appui de ce rôle de service du budget, notamment :

- donner des conseils aux ministres sur l'affectation et la réaffectation des ressources, et l'octroi d'autorisations de dépenser;
- effectuer une analyse des dépenses et du rendement à l'échelle du gouvernement, et surveiller les budgets des dépenses et l'affectation des crédits du gouvernement;
- s'assurer que des renseignements exacts et opportuns sur les finances et le rendement des ministères et des organismes sont disponibles et font l'objet de rapports, afin d'appuyer les fonctions de Comptes publics et de service du budget.

Cette activité de programme comprend aussi la gestion et l'administration des fonds centraux. Elle a pour activité principale de gérer l'accès aux réserves centrales relevant du contrôle du Conseil du Trésor. Les fonds en question ont été administrés en conformité avec les lois et/ou les politiques et les normes du Conseil du Trésor applicables, et comprennent les fonds liés :

- aux éventualités du gouvernement (crédit 5 du Secrétariat);

En outre, la pratique exemplaire intitulée *Profil des services de technologie de l'information du gouvernement du Canada* a été publiée. Ce catalogue fournit une approche pangouvernementale permettant de décrire uniformément les services de technologie de l'information et jette les bases de la planification, de la budgétisation, de la mesure et de la présentation de rapports concernant les investissements en GI et en TI dans les architectures des activités de programmes des ministères.

Enfin, la *Politique sur la gestion des technologies de l'information* est prête à être mise en œuvre. Elle établit les conditions de l'utilisation élargie des services partagés au sein du gouvernement.

Parmi les autres réalisations, mentionnons :

- Des nouvelles Normes sur la normalisation des sites Internet ont été diffusées pour promouvoir des communications bien coordonnées, bien gérées et adaptées à l'échelle du gouvernement du Canada.

- La modification des services obligatoires de voie de communication protégée a été apportée à la *Politique sur les services communs* pour promouvoir l'utilisation de l'infrastructure technologique partagée et assurer l'accès plus généralisé aux services du gouvernement.

Les travaux se poursuivront en 2007-2008 afin d'élaborer les directives stratégiques, les normes, les lignes directrices et les outils permettant d'utiliser l'information et la technologie comme des outils stratégiques de manière plus uniforme à l'échelle du gouvernement et d'améliorer le service ainsi que la prestation de services au public.

Enseignements tirés

Les initiatives de transformation des services sont vastes et complexes, et les organismes qui les ont parrainées ont investi beaucoup d'efforts et de bonne volonté pour les lancer et les maintenir. Elles nécessitent un grand nombre de changements stratégiques pour que leurs modèles d'activités et de solutions fonctionnent comme prévu, de concert avec des acquisitions conséquentes et complexes de services et/ou de produits. Elles courent également des risques financiers uniques relatifs à l'atteinte des objectifs en matière d'économies dans le contexte de l'augmentation des coûts de la GI/TI et du gros effort requis pour établir des liens entre les systèmes, rationaliser les processus et apporter des changements organisationnels et culturels, afin de mettre en œuvre leurs solutions.

L'établissement de comités de gouvernance des organisations susmentionnés a permis au Secrétariat de collaborer avec d'autres responsables de politiques et d'initiatives de

Résultats obtenus

Stratégies et outils à l'appui de la transformation des services

Le Secréariat a terminé une analyse du milieu, y compris des consultations interministérielles, qui étaient présentées dans un document intitulé *Carte de route de l'harmonisation de la transformation des services*. Ce document donne un aperçu des défis et des obstacles que pose la transformation des services à l'échelle du gouvernement, tout en exposant des stratégies d'améliorations futures qui, si elles sont mises en œuvre, pourraient favoriser le leadership et un changement de la culture, renforcer la capacité et accroître la surveillance des futures initiatives de transformation des services.

Une structure de gouvernance horizontale, qui met à contribution les cadres supérieurs du Secréariat et de l'ensemble du gouvernement, a été créée pour aider à contrôler et à orienter l'avancement des initiatives de transformation des services. Des comités de gouvernance au sein de cette structure assureront la surveillance, détermineront les risques et les problèmes émergents, recommanderont les stratégies d'atténuation des risques, afin de faciliter l'atteinte des objectifs en matière de transformation des services du gouvernement, et contrôleront en permanence l'état d'avancement des initiatives.

Mieux gérer grâce aux services administratifs ministériels partagés (SAMP)

Des progrès considérables ont été réalisés dans l'élaboration d'une étude de cas pour les SAMP avec l'importante collaboration des ministères et des organismes participants.

Mise en œuvre d'initiatives habilitantes clés du Secréariat en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information

Une attention prioritaire a été accordée afin de fournir aux ministères et aux organismes les politiques, les lignes directrices, les cadres de travail et les autres outils requis pour gérer plus efficacement l'investissement du gouvernement fédéral dans la gestion de l'information (GI) et la technologie de l'information (TI), ainsi qu'à augmenter sa capacité en matière de prestation de services.

Des progrès importants ont été faits pour que des instruments de politique clés soient prêts à être mis en œuvre le 1^{er} juillet 2007. En particulier, la *Politique sur la gestion de l'information* et la *Politique sur la gestion des technologies de l'information* établissent l'orientation et la responsabilisation à l'échelle du gouvernement en vue de la saine gestion et de la gestion responsable des biens d'information et de technologie.

contrôles axés sur les risques, et non davantage de contrôles, pour assurer une surveillance et une responsabilisation appropriées.

Dans la même veine, les plans de vérification interne sont axés sur les risques et doivent être conçus afin de promouvoir des contrôles expéditifs et rentables. Il est devenu apparent que, au cours des premières étapes de mise en œuvre de la politique et de transition à un état stable, le BCG jouera un rôle d'intervention directe plus grand que prévu dans le cadre de la prestation de vérifications horizontales dans l'ensemble du gouvernement. Certaines possibilités ont également été établies afin d'aider et de tirer parti de toute la productivité de la fonction de vérification interne. Cette mesure est centrée particulièrement sur l'élaboration d'une capacité de *données de vérification* pour recueillir, analyser et partager les résultats des rapports, des méthodologies et d'autres renseignements en matière de vérification interne provenant de ministères individuels. Cette dernière initiative aura des effets de multiplication dans la progression de la contribution de la vérification interne et exigera des changements de la conception organisationnelle au sein du Secteur de la vérification interne du BCG.

Dans le contexte susmentionné, l'augmentation de la capacité du Secteur de la vérification interne au sein du BCG a été compliquée par une pénurie de professionnels chevronnés en matière de vérification interne et le besoin de générer des produits tout en concernant une nouvelle organisation.

Si l'on regarde vers l'avenir, il est également évident que le BCG doit prendre avantage des connaissances des leaders au sein de la collectivité des dirigeants principaux de la vérification et de leur accorder le rôle de centre d'expertise pour des méthodologies de vérification particulières au profit de la vérification interne dans l'ensemble du gouvernement.

L'embauche et le maintien en poste de vérificateurs internes et d'agents comptables adéquatement formés posent des défis au gouvernement, compte tenu du climat économique et démographique actuel. Pour relever ces défis, il faut élaborer et mettre en œuvre des stratégies en ressources humaines viables pour les collectivités de la vérification interne et la gestion financière.

Engagement

Renforcer le rendement en matière de gestion en établissant des stratégies et des outils, afin d'appuyer la transformation des services

► un guide d'inspection des pratiques;

► un cadre de travail sur les mécanismes de contrôle de base;

► un guide et une charte générique pour les comités de vérification ministériels.

Un modèle évolué de vérification interne fonctionnel a aussi été élaboré pour satisfaire aux attentes de la mise en œuvre graduelle de la *Politique sur la vérification interne*. Au même moment, une stratégie intégrée des activités de la technologie pour la vérification interne a été élaborée et, à titre de priorité, un projet est en cours afin de fournir un système commun de gestion de la vérification pouvant être utilisé dans l'ensemble de la collectivité de la vérification interne du gouvernement.

Renforcement des capacités et perfectionnement des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne à l'échelle du gouvernement

Le secrétariat chargé du recrutement et du perfectionnement du Comité de vérification a été établi pour appuyer la mise en place de comités de vérification indépendants pour les ministères et les organismes conformément à la *Politique sur la vérification interne* de 2006 et à la nouvelle législation créée dans le cadre de l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Les bases ont été établies pour les processus et les instruments de sélection et de nomination. On a mis en place une stratégie d'élaboration et a fourni une première série de matériels et d'activités d'initiation.

Une enquête démographique exhaustive sur la collectivité de vérification interne a été effectuée ce qui a contribué à l'élaboration d'une stratégie en ressources humaines pour cette collectivité. Cette mesure est conforme au Cadre des ressources humaines détaillé qui a été préparé pour cette collectivité. En outre, la collectivité de la gestion financière a réalisé un profil démographique et diffusé un cadre de travail détaillé pour la gestion des ressources humaines. L'étape de collecte de données de la stratégie pour les ressources humaines affectées à la gestion financière a été initiée et est actuellement pratiquement terminée.

Enseignements tirés

En ce qui concerne l'élaboration d'un nouveau cadre de gestion financière et du renouvellement de l'ensemble des politiques, on doit accorder un soin particulier afin d'assurer que les orientations des politiques sont claires et efficaces. Les mesures stratégiques dans le domaine de la gestion financière doivent être équilibrées, non seulement en elles-mêmes, mais également par rapport à l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor. On doit s'assurer que la gestion financière peut être renforcée sans ajouter des formalités administratives ou un fardeau pour les ministères et les gestionnaires hiérarchiques. À ce titre, il s'agit de mettre en place les bons

- l'importance d'élargir l'utilisation des constatations du CGR dans les ministères et les organismes centraux, y compris la prestation de conseils aux comités du Cabinet et aux parlementaires.

Engagement

Améliorer la capacité de gestion financière et de vérification à l'échelle du gouvernement du Canada

Le Bureau du contrôleur général (BCG) au sein du Secrétariat est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de pratiques visant à améliorer la gestion et le contrôle financier ainsi que la vérification interne. Il appuie de ce fait l'élaboration et la surveillance de la politique de gestion, de même que les fonctions de gestion des dépenses et de surveillance financière du Conseil du Trésor.

À cette fin, les priorités principales du BCG consistent notamment à assurer la confiance du public dans les pratiques de gestion financière du gouvernement, à améliorer la qualité et la crédibilité de l'information financière, et à renforcer le rôle de la vérification interne à l'échelle du gouvernement.

Résultats obtenus

Opérations, pratiques et rapports sur la gestion financière à l'échelle du gouvernement

Les résultats de l'examen du Cadre de gestion financière effectué par le Comité supérieur chargé de l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada sont passés en revue dans le cadre du renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.

Les travaux d'élaboration d'un modèle de la capacité de gestion financière ont été reportés en attendant l'achèvement du renouvellement de l'ensemble des politiques de gestion financière. Des versions provisoires des politiques de gestion financière et de la plupart des directives ont été élaborées.

Plans, opérations et pratiques de vérification interne à l'échelle du gouvernement

La *Politique sur la vérification interne* est entrée en vigueur en avril 2006 et comprenait une période de mise en œuvre graduelle qui s'échelonne jusqu'en avril 2009. Des fonds ont été affectés aux ministères et aux organismes concernant les nouvelles exigences de la politique. En outre, grâce au leadership du BCG, une série complète d'orientation et d'outils ont été élaborés, notamment :

- un manuel des normes de vérification;

Grâce à l'utilisation du CRG et aux constatations des évaluations fondées sur le CRG, les pratiques de surveillance et de gestion ministérielle des sous-ministres se sont beaucoup améliorées en 2006-2007 :

- On a fourni aux sous-ministres des évaluations de l'état de la gestion des ministères. Ces évaluations servent à améliorer les pratiques de gestion au sein de leurs organismes.
- Pour accroître la compréhension, la responsabilité et l'utilisation du CRG par les ministères et les organismes, le portefeuille du Conseil du Trésor a amélioré ses communications ministérielles et a fait part de ses méthodes d'évaluation aux ministères et organismes. En outre, après la ronde d'évaluation, des réunions bilatérales ont eu lieu entre les sous-ministres, le secrétaire du Conseil du Trésor et la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (maintenant appelée Agence de la fonction publique du Canada) pour discuter des défis en matière de gestion et établir les priorités individuelles pour le prochain exercice.
- On a demandé aux ministères de fournir des renseignements à l'appui des évaluations, ce qui a permis de mieux comprendre le CRG, a favorisé le dialogue sur les pratiques de gestion au sein des ministères et a augmenté l'utilisation des constatations des CRG. Le portefeuille du Conseil du Trésor a fait des progrès sur le plan stratégique et en matière de collaboration en ce qui concerne la détermination et la satisfaction des besoins en apprentissage des ministères et des organismes liés au CRG.

Enseignements tirés

Grâce aux améliorations continues apportées à l'instrument d'évaluation du CRG, les évaluations des ministères effectuées en fonction du cadre représentent de plus en plus des outils de gestion pertinents et utiles pour les sous-ministres, ainsi que les organismes centraux. Parmi les principaux enseignements tirés au cours de l'exercice, mentionnons :

- le besoin d'obtenir et d'incorporer les commentaires des ministères à l'amélioration de l'instrument d'évaluation;
- l'incidence positive d'une formation et de communications améliorées sur la qualité des évaluations des ministères;
- l'importance d'un engagement et d'un dialogue efficaces entre les cadres supérieurs du portefeuille du Conseil du Trésor et les ministères, avant, pendant et après le processus d'évaluation;
- le besoin d'exploiter entièrement le potentiel du CRG pour accroître la compréhension des forces et des faiblesses de la gestion à l'échelle du gouvernement;

Engagement

Améliorer la surveillance de la gestion en recourant à de meilleurs outils, processus et renseignements

Résultats obtenus

Mise en œuvre et améliorations continues du Cadre de responsabilisation de gestion

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) établit les attentes en matière de saines pratiques de gestion à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat utilise le CRG pour évaluer annuellement le rendement en matière de gestion des ministères et des organismes par rapport à ces attentes, afin d'améliorer la gestion de l'ensemble du gouvernement et de donner un aperçu de l'état de la gestion au fil des ans.

En construisant une base de données longitudinale du rendement en matière de gestion, le Secrétariat est en mesure de mieux déterminer les pratiques exemplaires et les secteurs nécessitant une amélioration systémique. Les évaluations précises fondées sur le CRG sont utilisées tous les ans pour améliorer les pratiques de gestion des ministères et aider à établir les attentes en vue des ententes sur le rendement des sous-ministres.

Au cours du dernier exercice, le Secrétariat a accru sa capacité de surveillance de la gestion en rationalisant la série d'indicateurs du CRG et en accroissant les capacités d'analyse de ses analystes des programmes et des politiques. Ces améliorations aideront le Secrétariat à produire des renseignements de meilleure qualité sur l'évaluation de la gestion et le rendement des ministères.

Entre l'évaluation de 2005 et celle de 2006, le nombre d'indicateurs est passé de 41 à 20, et le nombre de mesures connexes, de 134 à 90. La rationalisation des indicateurs et des mesures a aidé à accroître l'acceptation du CRG comme outil de gestion ministérielle utile et a renforcé la capacité analytique du portefeuille du Conseil du Trésor de dégager des tendances en matière de gestion à l'échelle de l'organisation. En outre, les résultats des CRG ont été intégrés plus systématiquement aux conseils qui ont été donnés aux ministres à propos des décisions sur les dépenses et représentaient un apport important lorsque le Bureau du Conseil privé a évalué le rendement des sous-ministres.

Des évaluations fondées sur le CRG ont été effectuées pour les 54 ministères et organismes visés dans la ronde IV (2006). Les analystes des secteurs des programmes et des politiques du Secrétariat, du Bureau du contrôleur général et de l'Agence de la fonction publique du Canada ont mis en commun leur savoir-faire pour produire des évaluations de qualité au moment opportun.

Au 31 mars 2007, les ministres du Conseil du Trésor avaient renouvelé 31 instruments de politique (4 cadres de travail, 9 politiques et 18 directives et normes). Les travaux se poursuivent sur les autres politiques, d'autres renouvellements étant prévus en 2007-2008. On s'attend à ce que les travaux sur les directives et les normes qui en résultent se poursuivent en 2008-2009. La surveillance étroite de la mise en œuvre continue d'être essentielle à la présentation réussie des politiques.

Pour chaque politique renouvelée, le Secrétariat élabore des stratégies de mise en œuvre détaillées et de communication précises. Les besoins en formation des centres de politique et des collectivités fonctionnelles de l'ensemble du gouvernement sont déterminés, afin d'appuyer les activités de sensibilisation et de formation du Secrétariat.

Enseignements tirés

- Compte tenu de la taille et de la complexité du gouvernement fédéral et de son ensemble de politiques de gestion, il faut beaucoup de temps et d'efforts pour préciser les responsabilités et développer des données fiables et utiles sur le rendement pour l'ensemble de l'administration publique. Parmi les principaux enseignements tirés au cours de l'exercice écoulé, mentionnons :
- Il faut disposer de centres de politique au sein du Secrétariat pour surveiller en permanence la mise en œuvre des politiques dans les ministères, afin d'être prêt à réagir et à proposer des modifications, le cas échéant. En particulier, il est essentiel de faire un bilan dès les premières étapes de la mise en œuvre et de déterminer ce qui donne de bons résultats et ce qui n'en donne pas pour atteindre les objectifs stratégiques.
 - Les consultations efficaces avec les intervenants du gouvernement et de l'extérieur sont une condition préalable de la réussite de la mise en œuvre des politiques et elles nécessitent de la transparence, des négociations réfléchies et généralement bien plus de temps que prévu.
 - Les problèmes de mise en œuvre doivent être décelés et résolus durant l'élaboration des politiques, afin de s'assurer que l'orientation stratégique prévue tient compte des risques déterminés et que les personnes chargées de mettre la politique la comprennent bien.
 - L'examen des politiques doit tenir compte des circonstances particulières des petits ministères et organismes, et du fait qu'il n'existe pas de modèle uniforme de mise en œuvre des politiques.
 - Si la mise en œuvre des politiques nécessite de nouveaux fonds, il faut d'abord déterminer les sources de financement.
 - La gestion du changement, y compris l'élaboration d'outils d'orientation, doit être bien planifiée et continuellement examinée durant l'élaboration et la mise en œuvre des politiques.

Le groupe a déposé son rapport le 14 février 2007. L'élément principal du rapport indique la nécessité d'un changement général de culture et de leadership soutenu au sein du gouvernement fédéral, afin d'apporter des changements significatifs aux programmes de subventions et de contributions. Le groupe conclut également qu'il est possible de simplifier l'administration, tout en renforçant la responsabilisation.

En réaction au rapport, le Secrétaire a mis sur pied le Bureau de coordination des groupes d'experts, a créé un comité interministériel de sous-ministres pour diriger l'élaboration d'un plan d'action à l'échelle du gouvernement, a choisi sept ministères pour lesquels élaborer des plans d'action précis, afin d'améliorer leur administration des subventions et des contributions, a lancé un exercice d'examen des opérations, afin de déterminer les pratiques exemplaires, a effectué une analyse rapide d'un centre d'expertise et a pris des mesures initiales pour faire participer des groupes de bénéficiaires au processus de changement.

Le Secrétaire a également appuyé deux autres examens stratégiques dans le cadre du Plan d'action pour la responsabilité fédérale : le premier portant sur les systèmes et les processus d'acquisition de l'État et le second sur la gestion financière. Un vérificateur indépendant a examiné la version provisoire de la *Politique sur la gestion des acquisitions* et a présenté un rapport final au président du Conseil du Trésor en novembre 2006, rapport qui a été diffusé au public en février 2007. La version provisoire de la politique comprend un grand nombre des recommandations issues de l'examen indépendant.

Le Comité supérieur chargé de l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada a mis la dernière main à son rapport, et les résultats font l'objet d'un examen dans le cadre du renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.

Renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor

L'objectif de l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques du Secrétaire est de réduire d'au moins 50 p. 100 le nombre de politiques du Conseil du Trésor, et des progrès importants ont été faits à ce jour. En 2006-2007, le Secrétaire a continué de coordonner les efforts de renouvellement des politiques à l'échelle du portefeuille du Conseil du Trésor et de s'assurer que les instruments de politique renouvelés sont rationalisés et cohérents, tout en étant présentés de manière uniforme dans tous les secteurs stratégiques. Et surtout, en renouvelant chaque politique, le Secrétaire a pris en considération les conséquences de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, en particulier, le modèle d'agent comptable, et a déterminé les liens avec le Cadre de responsabilisation de gestion.

les résultats stratégiques et les activités de programme. Cette publication normalisée permet de comprendre plus facilement l'objet des dépenses prévues et réelles tout au long du cycle de présentation de rapports.

Enseignements tirés

Après que la *Loi fédérale sur la responsabilité* a obtenu la sanction royale, un plan de mise en œuvre de la *Loi sur le lobbying* a été élaboré. Une priorité consistait à élaborer les règlements nécessaires pour que la *Loi sur le lobbying* entre en vigueur. Conformément à la *Politique de réglementation du gouvernement du Canada*, des consultations ont eu lieu avec les lobbystes et le public dans le cadre d'un sondage en direct, qui s'est déroulé du 1^{er} au 23 mars 2007. La mise en œuvre de la *Loi sur le lobbying* demande plus de temps que prévu à l'origine, compte tenu de la complexité des règlements.

Un comité de sous-ministres chargé de surveiller la discipline et la conformité a été établi en 2006-2007; toutefois, le comité tiendra des réunions en 2007-2008 à titre de travaux préparatoires sur le cadre de travail de la conformité qui doit d'abord être élaboré.

Le Secrétaire a également répondu à des demandes d'examen de la faisabilité de rationaliser le nombre de rapports ministériels exigés par le Parlement et a communiqué les résultats aux ministères et aux organismes en publiant le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses*.⁷

Engagement

Préciser les attributions des administrateurs généraux, en simplifiant les règles tout en améliorant la responsabilité et l'efficience, grâce au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor

Résultats obtenus

Examens du groupe d'experts indépendant

Comme promis dans le Plan d'action pour la responsabilité fédérale, le président du Conseil du Trésor a demandé au groupe d'experts indépendant de recommander des mesures, afin d'accroître l'efficacité de l'exécution des programmes de subventions et de contributions, tout en assurant une plus grande responsabilisation.

7. En procédant à un examen au cas par cas, les ministères et les organismes peuvent éliminer ou fusionner certains rapports, si les renseignements sont fournis au Parlement dans le cadre des Comptes publics ou du Budget des dépenses.

en particulier celles traitant des nouvelles règles de lobbying et de l'établissement du poste d'Ombudsman de l'approvisionnement.

Durant la période culminant à la sanction royale, le Secrétaire a dirigé une équipe interministérielle composée de fonctionnaires du Bureau du Conseil privé, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (maintenant appelée Agence de la fonction publique du Canada), du ministère de la Justice Canada et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Il a fallu entendre plus de 230 témoins, prévoir les amendements éventuels et donner suite à plus de 350 amendements proposés.

Les fonctionnaires ont appuyé le gouvernement en donnant des conseils stratégiques sur les conséquences des amendements proposés et en comparaisant devant les comités de la Chambre des communes et du Sénat pour expliquer le fonctionnement du projet de loi, s'il était adopté, ainsi que les éléments juridiques sous-jacents appuyant les décisions stratégiques prises, ainsi que pour apporter leur savoir-faire technique sur les conséquences des amendements et faire des suggestions sur la façon d'organiser les amendements, afin de réduire au minimum les conséquences imprévues. Le comité de la Chambre des communes a félicité les fonctionnaires du travail effectué.

Amélioration des rapports au Parlement

Le nouveau site Web des parlementaires est opérationnel et donne accès à des renseignements sur la planification et le rendement, ainsi qu'à des outils sur le Web, notamment :

- une brève explication du cycle de présentation de rapports et de documents connexes, en indiquant des liens conduisant au budget des dépenses, aux Comptes publics et au rapport intitulé *Le rendement du Canada*;
- la base de données sur les résultats horizontaux;
- la base de données des vérifications et des évaluations;
- d'autres renseignements intéressants pour les parlementaires.

En outre, l'aperçu des RPP destinés au site Web des parlementaires aide les utilisateurs à naviguer dans les RPP des ministères et donne un aperçu des dépenses prévues pour l'ensemble de l'administration publique dans un horizon temporel de trois ans. Le Secrétaire a organisé une séance spéciale sur la colline du Parlement pour informer le personnel de celui-ci du nouveau site Web.

Enfin, la publication de renseignements dans le budget principal des dépenses, les rapports sur les plans et les priorités, les rapports ministériels sur le rendement et les Comptes publics a été normalisée en 2005-2006. Chacun de ces documents fournit désormais des renseignements sur

Engagements pris dans le RPP		Résultats prévus ^a	Sommaire des réalisations
		Des plans visant à appuyer l'amélioration de la gestion grâce aux services administratifs ministériels partagés sont améliorés et soumis à l'examen du Conseil du Trésor.	Des progrès importants ont été réalisés en matière de l'élaboration d'une étude de cas pour les services administratifs ministériels partagés en collaboration étroite avec des ministères et des organismes.
		Les principales initiatives d'habilitation et d'harmonisation du Secrétariat sont mises en œuvre dans les domaines de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.	Des lignes directrices ont été élaborées, qui fournissent des conseils pratiques, des pratiques exemplaires et des explications des aspects des projets d'investissement des ministères dans les domaines de la gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI). Un profil des services de TI à l'échelle du gouvernement a été dressé.

Engagement

Accroître la confiance du public envers le gouvernement grâce à la mise en œuvre de la Loi fédérale sur la responsabilité et de mesures subsidiaires, ainsi qu'à l'amélioration des rapports au Parlement

Résultats obtenus

Mise en œuvre de la Loi fédérale sur la responsabilité

Cette initiative avait pour but principal de faire en sorte que l'engagement du gouvernement à mettre en œuvre la *Loi fédérale sur la responsabilité* soit coordonné efficacement sous la direction du Secrétariat. Les travaux relatifs à cette loi n'ont pas pris fin avec le dépôt du projet de loi, car de nombreuses mesures subsidiaires, notamment celles mentionnées dans le Plan d'action pour la responsabilité fédérale, devaient être élaborées et mises en application à l'échelle du gouvernement au cours de l'année écoulée.

La mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* va bon train. À la fin de 2006-2007, la majorité des dispositions de la Loi était entrée en vigueur ou les dates de leur entrée en vigueur, avaient été fixées par décret. En 2007-2008, les autres dispositions de la loi entreront en vigueur,

Sommaire des réalisations	Résultats prévus ⁶	Engagements pris dans le RPP
<p>Des fonds ont été affectés aux ministères, à l'appui de la mise en œuvre de la <i>Politique sur la vérification interne</i>.</p> <p>Une orientation et des éléments habilitants complets ont été élaborés pour concrétiser la politique, y compris un modèle évolué de vérification interne afin de fournir des renseignements utiles sur l'évaluation des capacités de vérification interne des ministères.</p>	<p>Renforcement des plans, des opérations et des pratiques de vérification interne à l'échelle du gouvernement.</p>	
<p>Le secrétariat chargé du recrutement et du perfectionnement du Comité de vérification a été établi et a fourni des stratégies, des activités de sensibilisation et des outils afin de solliciter la participation des ministères dans l'établissement de leurs comités de vérification.</p>	<p>Le renforcement des capacités et le perfectionnement des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne sont accrus à l'échelle du gouvernement.</p>	
<p>Une analyse du milieu a été effectuée, qui a permis de déterminer les problèmes et les solutions éventuelles relativement au plan d'action pour la transformation des services.</p> <p>Des comités interministériels ont été établis pour accroître la collaboration horizontale relativement à la transformation des services.</p> <p>Un mécanisme de présentation de rapports d'étape a été élaboré pour suivre l'état des problèmes relatifs aux initiatives de transformation des services.</p>	<p>Un régime de responsabilisation visant à suivre et à faire rapport sur les résultats de la transformation des services est établi.</p>	<p>Accroître le rendement en matière de gestion en établissant des stratégies et des outils afin d'appuyer la transformation des services.</p>

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ^a	Sommaire des réalisations
<p>La contribution du Secrétariat au rendement en matière de gestion des ministères et de l'ensemble du gouvernement est améliorée grâce à la mise en application des constatations du CRG au processus décisionnel du Secrétariat, du Bureau du Conseil privé, du Conseil du Trésor, du Cabinet et des ministères.</p>	<p>Le rôle de surveillance du Secrétariat est renforcé grâce à de meilleurs indicateurs du rendement en matière de gestion, aux processus d'évaluation du rendement et à la capacité d'interpréter et de mettre en application les constatations.</p>	<p>Des renseignements crédibles et utiles sur l'état de la gestion à l'échelle du gouvernement ont découlé des constatations faites lors de l'évaluation du CRG de chaque ministère et organisme, grâce à un processus plus discipliné, et un meilleur ensemble d'indicateurs et de mesures a été défini, afin de satisfaire les besoins en surveillance du portefeuille du Conseil du Trésor.</p> <p>Les constatations du CRG ont été intégrées plus systématiquement aux conseils qui ont été donnés aux ministères à propos des décisions sur les dépenses et représentait un élément clé que le Bureau du Conseil privé a utilisé pour évaluer le rendement des sous-ministres.</p>
<p>Améliorer la capacité de gestion financière et de vérification à l'échelle du gouvernement du Canada.</p>	<p>Les opérations, les pratiques et les rapports de gestion financière sont améliorés à l'échelle du gouvernement.</p>	<p>Des versions provisoires de politiques et les directives connexes relatives à la gestion financière, y compris le modèle du dirigeant principal des finances, sont en cours d'élaboration et doivent être terminées d'ici la fin de l'exercice.</p> <p>Les résultats de l'examen entrepris par le Comité supérieur chargé de l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada sont passés en revue dans le cadre du renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.</p> <p>Le travail sur le Modèle de la capacité de gestion financière a été reporté en attendant que l'examen de l'ensemble des politiques sur la gestion financière soit terminé.</p>

Sommaire des réalisations	Résultats prévus ⁶	Engagements pris dans le RPP
<p>Un examen indépendant des acquisitions du gouvernement a été entrepris et achevé, ce qui a donné lieu à une version provisoire de la <i>Politique sur la gestion des acquisitions</i> qui est encore à l'étude dans le cadre de l'évaluation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.</p> <p>Les résultats de l'examen mené par le Comité supérieur chargé de l'examen du cadre de gestion financière du gouvernement du Canada sont à l'étude dans le cadre de l'évaluation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.</p>		
<p>Les travaux sur le renouvellement de l'ensemble des politiques vont bon train. À ce jour, le Conseil du Trésor a approuvé 31 instruments de politique, notamment 4 cadres de travail, 9 politiques et 18 directives et normes.</p>	<p>L'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est simplifié, conformément aux principales initiatives de gestion du Secrétariat, comme le CRG, et les politiques connexes sont renouvelées et approuvées par le Conseil du Trésor.</p>	
<p>On a demandé aux ministères de fournir des renseignements à l'appui des évaluations, ce qui a permis de mieux comprendre le CRG, a favorisé le dialogue sur les pratiques de gestion au sein des ministères et a augmenté l'utilisation des constatations des CRG.</p>	<p>La surveillance et les pratiques de gestion ministérielles des administrateurs généraux sont améliorées grâce à une meilleure compréhension, à la responsabilité, et à l'utilisation du CRG.</p>	<p>Améliorer la supervision de la gestion en recourant à de meilleurs outils, processus et renseignements.</p>

Activité de programme : Élaboration et surveillance de la politique de gestion

Priorité d'appui : Renforcer les pratiques de gouvernance, de responsabilité et de gestion

Engagements pris dans le RPP	Résultats prévus ⁶	Sommaire des réalisations
Accroître la confiance du public envers le gouvernement grâce à la mise en œuvre de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> et de mesures subsidiaires, ainsi qu'à l'amélioration des rapports au Parlement.	La coordination du dépôt, de l'examen par le Parlement et de la sanction royale de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> est assurée avec succès grâce au leadership du Secrétaire.	La <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> a été déposée à la Chambre des communes le 11 avril 2006 et elle a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006.
	Le Secrétaire dirige l'élaboration et la mise en œuvre des éléments de la loi qui le concernent.	Après la sanction royale, on a demandé au Secrétaire de diriger et de coordonner la mise en œuvre de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> et de son plan d'action. Un plan et un mécanisme de suivi de la mise en œuvre ont été élaborés, des dates cibles étant établies pour l'entrée en vigueur des autres dispositions de la loi.
	Amélioration des rapports au Parlement.	Le nouveau site Web des parlementaires est opérationnel et donne accès à des renseignements sur la planification et le rendement, ainsi qu'à des outils sur le Web. La publication de renseignements dans le budget principal les dépenses, les rapports sur les plans et les priorités, les rapports ministériels sur le rendement et les Comptes publics a été normalisée en 2005-2006.
Préciser les attributions des administrateurs généraux, en simplifiant les règles tout en améliorant la responsabilité et l'efficacité, grâce au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.	Les trois principaux examens des politiques requis pour appuyer la mise en œuvre du Plan d'action pour la responsabilité fédérale sont exécutés et terminés, c'est-à-dire, les paiements de transfert, les acquisitions et la gestion financière.	Dans son rapport, le groupe d'experts indépendant a évalué la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et a recommandé des changements. La <i>Politique sur les paiements de transfert</i> sera renouvelée d'ici à la fin de 2007.

6. Les résultats prévus décrits dans le présent rapport sur le rendement ont été définis comme des « sous-engagements » dans le RPP de 2006-2007.

Les principales activités associées à cette activité de programme sont les suivantes :

- définir le rendement attendu en matière de gestion au moyen du CRG;
- énoncer dans l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor des exigences précises en matière de gestion, des normes et des exigences additionnelles;
- définir les compétences professionnelles que doivent posséder les membres des collectivités fonctionnelles clés, notamment les spécialistes des finances, de la gestion de l'information, des technologies de l'information, de la vérification, des approvisionnements, de la gestion du matériel, des biens immobiliers et des ressources humaines (relations de travail, santé et sécurité au travail, rémunération);
- évaluer le rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État à la lumière de normes de gestion, et prendre les mesures qui s'imposent afin de corriger les lacunes;
- négocier des conventions collectives, établir les conditions d'emploi et promouvoir de saines relations patronales-syndicales.

En plus de faire progresser les priorités du RPP énumérées ci-dessous, le Secrétariat poursuit ses activités d'élaboration d'une politique de gestion et de surveillance, notamment par :

- la tenue d'évaluations du CRG pour 54 ministères et organismes;
- la gestion des programmes de recrutement et de perfectionnement professionnel pour les collectivités de gestion financière et de vérification interne, y compris le programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et le programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes;
- l'élaboration et la mise en application de compétences professionnelles, la tenue d'ateliers et la direction ou participation à des groupes de travail interministériels afin d'appuyer les collectivités de la gestion des biens immobiliers et du matériel;
- la réalisation de neuf conventions collectives sans interruption de travail, y compris des ententes avec les groupes Services correctionnels et Systèmes d'ordinateurs.

Le tableau ci-dessous résume les priorités de 2006-2007 à l'appui de l'activité de programme d'élaboration et surveillance de la politique de gestion et ses résultats prévus pour la période de rapport :

centrales relatives à chacune des principales activités de programme et les priorités qui les appuient.

Tableau de concordance de l'architecture des activités des programmes

Nouvelle activité de programme		Ancienne activité de programme			
Elaboration et surveillance de la politique de gestion	Gestion des dépenses et surveillance financière	Revitalisation du secteur du rivierain de Toronto	Total	(en milliers de dollars)	
94 402	44 396	S.O.	138 797	Rendement en matière de gestion et de dépenses	
25 063	7 516	S.O.	32 580	Fonction de contrôle	
S.O.	S.O.	35 049	35 049	Revitalisation du secteur rivierain de Toronto ⁵	
119 465	51 912	35 049	206 425	Total partiel – Fonctionnement	
S.O.	1 537 987	S.O.	1 537 987	Fonds gérés par l'administration centrale	
119 465	1 589 899	35 049	1 744 413	Total	

Activité de programme : Elaboration et surveillance de la politique de gestion

Dans le cadre de l'activité de programme Elaboration et surveillance de la politique de gestion, le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à s'acquitter de son rôle de conseil de gestion. Ce rôle comporte des responsabilités touchant la promotion de meilleurs résultats en matière de gestion et la formulation de politiques et de priorités à l'appui d'une gestion efficace et prudente des actifs et des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques de l'État. Dans ce but, le Secrétariat collabore étroitement avec ses partenaires au sein du portefeuille, soit l'Agence de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada.

5. Conformément au remaniement ministériel du 4 janvier 2007, cette autorisation a été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à Environnement Canada dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.

Introduction

La présente section fournit des renseignements sur les progrès réalisés par le Secrétaire en regard à chacun de ses priorités, de ses plans et de ses résultats prévus, qui sont décrits dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2006-2007 et organisés en fonction de son architecture des activités de programme (AAP). Les activités de programme du Secrétaire pour 2006-2007 étaient structurées en trois grands secteurs d'activité, notamment :

- ▶ Rendement en matière de gestion et de dépenses;
- ▶ Fonction de contrôle;
- ▶ Fonds gérés par l'administration centrale.

Lors de l'exercice 2006-2007, le résultat stratégique du Secrétariat était d'assurer la « gérance rigoureuse des ressources publiques en vue d'atteindre des résultats pour les Canadiens ». On a considéré que ce résultat stratégique se concentrerait trop sur les activités d'affectation des ressources menées par le Secrétariat et ne tenait pas suffisamment compte de toutes les facettes du soutien fourni par le Secrétariat au Conseil du Trésor du Canada dans le cadre de ses fonctions de conseil de gestion (c.-à-d. promouvoir une gestion efficace, efficiente, transparente et responsable) ou de service du budget (c.-à-d. optimiser l'affectation des ressources pour fournir une bonne valeur aux Canadiens) de la fonction publique fédérale.

C'est pourquoi le Secrétariat a modifié son AAP en 2006-2007 et a introduit un nouveau résultat stratégique : le gouvernement est bien géré et imputable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats. Les activités de programme révisées du Secrétariat sont les suivantes :

1. Elaboration et surveillance de la politique de gestion, les priorités du Secrétariat en 2006-2007 étant d'améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion, qui appuient ses fonctions de conseil de gestion;

2. Gestion des dépenses et surveillance financière, les priorités consistant à renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats afin de concrétiser les efforts du Secrétariat en tant que service du budget;

3. Stratégie et services ministériels, les priorités du Secrétariat comprenant l'amélioration de sa gestion interne, conformément à une évaluation fondée sur le CRG, et l'apport d'un meilleur appui au Conseil du Trésor.

Il importe de noter que, à mesure que le Secrétariat élabore un cadre de mesure du rendement fondé sur son AAP, il sera en meilleure position pour présenter des rapports sur les fonctions

Ressources humaines par activité de programme

Equivalents temps plein	Prévu	Réels	Ecart
Rendement en matière de gestion et de dépenses	1 087	978	109
Fonction de contrôleur	265	196	69
Fonds gérés par l'administration centrale	0	0	0
Revitalisation du secteur riverain de Toronto	0	6	-6
Total	1 351	1 179	172

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Analyse par activité de programme

Résultat stratégique

Gérance rigoureuse des ressources publiques en vue d'atteindre des résultats pour les Canadiens⁴

Ressources financières par activité de programme

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Rendement en matière de gestion et de dépenses	134 649	142 470	138 797
Fonction de contrôleur	41 711	43 898	32 580
Fonds gérés par l'administration centrale	2 427 986	2 281 742	1 537 987
Revitalisation du secteur riverain de Toronto ¹	0	115 937	35 049
Total	2 604 346	2 584 047	1 744 413

1. Conformément au remaniement ministériel du 6 février 2006, cette autorisation a été transférée de Citoyenneté et Immigration Canada au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans la cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2006-2007. Par la suite, conformément au remaniement ministériel du 4 janvier 2007, cette autorisation a alors été transférée du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à Environnement Canada dans la cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2007-2008.

4. Le résultat stratégique du Secrétariat a été révisé en 2006-2007 et est entré en vigueur en 2007-2008, afin de tenir davantage compte de ses responsabilités en matière de conseil de gestion et de service du budget. Le résultat antérieur, qui est indiqué ci-dessus, se concentrait trop sur les activités d'affectation des ressources du Secrétariat et ne tenait pas adéquatement compte de ses responsabilités croissantes en matière de promotion d'un gouvernement responsable, et d'une gestion efficace et efficiente. Le nouveau résultat stratégique – le gouvernement est bien géré et imputable, et les ressources sont utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats – reflète mieux l'ensemble complet des activités du Secrétariat.

Des travaux supplémentaires seront requis pour :

- parachever et mettre en œuvre une approche plus stratégique concernant les activités du Conseil du Trésor;
- peaufiner la version provisoire du plan de poursuite des activités du Secrétaire, afin de l'harmoniser davantage avec le Plan d'intervention immédiate pour la fonction publique à l'échelle du gouvernement, qui est en cours d'élaboration.

Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada

Le résultat stratégique du Secrétaire voulant que le gouvernement est bien géré et qu'il est responsable, et que les ressources sont affectées en vue d'obtenir des résultats contribuant à la réalisation du résultat du gouvernement du Canada en matière d'« affaires gouvernementales ».

Compte tenu de ces priorités, le Secrétaire cherche à s'assurer que le gouvernement est bien géré et qu'il est responsable, et que les ressources sont affectées, afin d'obtenir des résultats. La réalisation de ces priorités aidera le Secrétaire à assumer trois rôles principaux d'organisme central pour les divers ministères, organismes et sociétés d'Etat du gouvernement :

- un rôle de surveillance, qui comprend l'établissement de politiques et de normes, la surveillance, ainsi que les rapports sur la gestion globale et le rendement budgétaire au gouvernement;
- un rôle d'habilitation, pour aider les ministères et les organismes à améliorer le rendement en matière de gestion à l'échelle du gouvernement;
- un rôle de leadership, pour promouvoir un programme de gestion intégré.

Le Secrétaire a élaboré des outils et des ressources pour l'aider à remplir ces rôles, notamment :

- le CRG, qui établit un régime complet et cohérent de responsabilisation définissant les attentes de la direction à l'égard des administrateurs généraux;
- la *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR) et l'AAP, qui donnent des renseignements sur les programmes, leurs attentes en matière de rendement et leurs liens avec les résultats stratégiques des ministères.

Ensemble, ces initiatives ont commencé, et continueront une fois à maturité, à mettre à la disposition des fonctionnaires, des parlementaires et des Canadiens des renseignements sur la gestion du secteur public et les résultats qui sont obtenus.

Comme l'indique l'évaluation fondée sur son CRRG de 2006, le Secrétariat a fait des progrès considérables dans la plupart de ces engagements et poursuit ses efforts dans d'autres. Dans le cadre d'un exercice de gestion du changement interne, des progrès ont été réalisés en vue de déterminer la façon de renforcer les processus opérationnels des ministères, afin d'apporter un meilleur appui au Conseil du Trésor. Le Secrétariat est en voie de mettre en œuvre une approche intégrée de la gestion des risques avec l'achèvement récent d'un profil de risque ministériel.

À ce jour, le Secrétariat :

- a amélioré sa planification ministérielle en harmonisant la gouvernance interne et la prise de décisions avec l'architecture des activités des programmes (AAP) révisée et en intégrant davantage la planification des ressources humaines et la planification des activités;
- a fait des progrès dans l'examen de nouvelles approches fondées sur les risques pour les activités des ministères et du Conseil du Trésor, afin d'adopter une approche plus stratégique concernant les questions relatives au conseil de gestion et au service du budget;
- a précisé ses projets d'élaboration d'une charte du Secrétariat, dans le cadre de la gestion du changement interne, afin d'assumer plus efficacement ses rôles de conseil de gestion et de service du budget, et a élaboré un cadre de transformation pour mettre en œuvre les projets de gestion du changement au sein du Secrétariat;
- a offert à 96 p. 100 de ses cadres une formation sur la Loi sur l'emploi dans la fonction publique;
- a mis en œuvre un programme de perfectionnement pour le groupe Économie, sociologie et statistique (ES), afin de recruter, de perfectionner et de maintenir en poste des employés hautement qualifiés et expérimentés, qui comprennent le mandat du Secrétariat et peuvent contribuer à tous ses secteurs;
- a remanié et a mis en œuvre son site intranet;

Principales réalisations

- amélioration des pratiques de gestion interne en réponse à une évaluation fondée sur son CRRG et à un sondage sur la satisfaction à l'égard du milieu de travail.
- renouvelée visant les activités du Conseil du Trésor;
- renforcement du soutien que le Secrétariat accorde au Conseil du Trésor grâce à une approche prioritaire, le Secrétariat a pris les engagements clés suivants en 2006-2007 :

À long terme, l'amélioration de la gestion interne permettra au Secrétariat, et au gouvernement, de s'attaquer en temps et lieu à de nouveaux enjeux et à de nouvelles priorités. À l'appui de cette

de gestion des dépenses. La mise en œuvre d'initiatives de transformation demandera une orientation et une attention soutenues.

À ce jour, le Secrétaire :

- ▶ a effectué un examen du Système de gestion des dépenses du gouvernement à l'appui des annonces qui ont été faites lors de la Mise à jour économique et financière de novembre 2006 et du Budget de 2007, et a préparé des propositions pour renforcer et renouveler ce système;
- ▶ a fait une analyse et donné des conseils sur le rendement des dépenses, la capacité et les risques, afin d'assurer l'affectation et la réallocation des ressources fondées sur un rendement financier solide;

- ▶ a élaboré des approches proposées concernant l'affectation et l'établissement budgétaires suivant la comptabilité d'exercice en vue de présentations au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes et au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes — un modèle complet d'affectation et d'établissement budgétaires suivant la comptabilité d'exercice sera élaboré;
- ▶ a lancé un plan de mise en œuvre en cinq étapes à l'appui de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* (SGRR), afin de renforcer la gestion axée sur les résultats et l'information sur le rendement dans les ministères. Le Secrétaire a collaboré étroitement avec les ministères pour mettre en œuvre la première étape de ce processus, soit dresser un inventaire complet des programmes ministériels;

- ▶ a fait des progrès en vue de déterminer les exigences des systèmes d'information à l'appui du renouvellement des systèmes du service du budget;
- ▶ a élaboré un prototype de rapports mensuel des dépenses internes des ministères en vue d'un projet pilote pour appuyer une analyse plus précise et plus rapide des dépenses publiques.

Priorité 3 : Amélioration de la gestion interne du Secrétaire

Contexte et engagement

En donnant suite aux engagements que le Secrétaire a pris pour renforcer les rôles du Conseil du Trésor en matière de conseil de gestion et de service du budget, nous pourrions faire en sorte que le gouvernement soit en mesure de respecter ses priorités au cours des prochaines années. Pour y arriver, le Secrétaire se doit d'examiner et d'améliorer continuellement ses pratiques internes de gestion tout en soutenant les fonctions de gestion essentielles et courantes.

Le Secrétariat a fait des progrès importants dans la plupart de ces engagements. S'il veut améliorer la gestion des dépenses dans les organismes et les ministères ainsi que dans l'ensemble de l'administration fédérale, le gouvernement doit continuer à améliorer la qualité de l'information financière et non financière sur l'optimisation des ressources et les résultats obtenus par les programmes et services. Au cours des prochaines années, il faudra que tous les intervenants déploient des efforts soutenus pour réaliser les transformations réussies au Système

Principales réalisations

- améliorer la gestion axée sur les résultats et l'information sur les programmes et les dépenses dans l'ensemble du gouvernement.
- fournir un leadership pour examiner le Système de gestion des dépenses du gouvernement et renforcer le rôle du Conseil du Trésor;
- À l'appui de ces responsabilités, le Secrétariat a pris les engagements suivants en 2006-2007 :

priorités gouvernementales et accroît l'efficacité des programmes et des opérations.

efficace et intégrée favorise le maintien de budgets équilibrés, harmonise les ressources avec les notamment par l'entremise des Comptes publics. Une gestion des dépenses et des finances cycle de production des budgets des dépenses, ainsi qu'en rendant des comptes au Parlement les décisions sur la gestion des dépenses, les risques et les possibilités, ainsi que la gestion du l'échelle du gouvernement, conseille les fonctionnaires du Conseil du Trésor en ce qui concerne Le Secrétariat joue un rôle majeur dans la surveillance des dépenses gouvernementales à

Contexte et engagement

Priorité 2 : Renforcement de la gestion des dépenses axée sur les résultats

- stratégies pour les futures améliorations des services gouvernementaux.
- Le Secrétariat a effectué une analyse de l'environnement pour guider l'élaboration du plan d'action pour la transformation des services du gouvernement et élaborer des documents d'orientation stratégiques exhaustifs pour promouvoir la mise en œuvre des politiques
- Le BCG a mis sur pied le Secrétariat du recrutement et du perfectionnement du comité de vérification afin d'appuyer la constitution de comités de vérification ministériels qui sont imposés par la loi à la suite de l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.
- Le Secrétariat a effectué une analyse de l'environnement pour guider l'élaboration du plan d'action pour la transformation des services du gouvernement et élaborer des documents d'orientation stratégiques exhaustifs pour promouvoir la mise en œuvre des politiques
- Des fonds supplémentaires ont été affectés aux ministères pour mettre en œuvre la nouvelle *Politique sur la vérification interne*. Des mesures de responsabilisation ont été prises concernant 40 ministères et organismes. En outre, le Bureau du contrôleur général (BCG) est sur le point d'achever deux vérifications horizontales et a élaboré des

- amélioration de la capacité de gestion financière et de vérification à l'échelle du gouvernement du Canada;
- renforcement du rendement en matière de gestion en établissant des stratégies et des outils afin d'appuyer la transformation des services.

Principales réalisations

Le Secréariat a rempli la majeure partie de ces engagements et a fait des progrès importants pour certains autres.

- La mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* va bon train. À la fin de 2006-2007, la majorité des dispositions de la loi était entrée en vigueur ou les dates de leur entrée en vigueur avaient été fixées par décret. En 2007-2008, les autres dispositions de la loi traitant des nouvelles règles en matière de lobbying et de l'établissement du poste d'Ombudsman de l'approvisionnement entreront en vigueur.

- Dans le cadre du renouvellement de l'ensemble de ses politiques, le Conseil du Trésor a approuvé à ce jour 31 instruments de politique, notamment 4 cadres de travail, 9 politiques et 18 directives et normes. Les travaux de renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor se déroulent bien. Des versions provisoires de politiques ont été préparées dans un certain nombre de secteurs en tant que fondement des consultations et les travaux sur d'autres politiques sont bien avancés. Par ailleurs, l'actualisation des directives et des normes se poursuivra jusqu'en 2008-2009. Il est également essentiel de surveiller étroitement la mise en œuvre continue des politiques renouvelées afin que cette initiative soit couronnée de succès.

- La surveillance de la gestion a été améliorée grâce aux diverses modifications qui ont été apportées au Cadre de responsabilité de gestion (CRG), l'instrument intégré du Secréariat permettant d'évaluer le rendement de la gestion des ministères. De plus, les résultats du CRG ont été intégrés plus systématiquement aux conseils qui ont été donnés aux ministères à propos des décisions sur les dépenses. Ces mêmes résultats ont aussi eu une importance cruciale quand le Bureau du Conseil privé a évalué le rendement des sous-ministres.

- Des travaux ont été effectués pour élaborer des politiques de gestion financière et des directives d'appui. Le Comité supérieur chargé de l'examen du Cadre de gestion financière du gouvernement du Canada, établi dans le cadre du Plan d'action pour la responsabilité fédérale, a amorcé un examen du cadre stratégique de gestion financière qui a été proposé. Les résultats de cet examen sont actuellement passés en revue dans le cadre du renouvellement de l'ensemble des politiques.

Relever ces défis

Dans le présent rapport, nous passons en revue la façon dont le Secrétariat, en tant que ministère, s'efforce de devenir un chef de file de la promotion de l'excellence de la gestion. Pour ce faire, il s'assure d'une plus grande responsabilisation à l'échelle du gouvernement et contribue ainsi à l'obtention de son résultat stratégique, c'est-à-dire que le gouvernement est bien géré et responsable, et que les ressources sont adéquatement affectées afin d'obtenir des résultats. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des progrès réalisés dans chacun des trois secteurs prioritaires qui résume les engagements et les réalisations du Secrétariat, ainsi que les enseignements tirés.

Priorité 1 : Renforcement des pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

Contexte et engagement

En collaboration avec ses partenaires du portefeuille, le Secrétariat a comme but de rendre l'ensemble du gouvernement plus responsable et d'accroître l'ouverture, la transparence et la qualité de l'information fournie par les organismes fédéraux au Parlement, afin que les Canadiens puissent exiger du gouvernement de rendre des comptes sur ses politiques et ses décisions administratives. Pour s'acquitter de son rôle de conseil de gestion du gouvernement, le Secrétariat fait la promotion des bonnes pratiques de gestion dans tout le gouvernement :

- ▶ en élaborant des politiques, des directives et des normes, afin de guider la bonne gestion à l'échelle du gouvernement;
- ▶ en surveillant la conformité et en élaborant des outils de mesure du rendement de la gestion et en présentant des rapports sur celui-ci;
- ▶ en donnant des conseils et en offrant de l'aide aux collectivités fonctionnelles.

À cette fin, le Secrétariat a pris les engagements suivants au cours de l'exercice 2006-2007 :

- ▶ renforcement de la confiance du public envers le gouvernement grâce à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et de mesures subsidiaires, ainsi qu'à l'amélioration des rapports au Parlement;
- ▶ clarification des attributions des administrateurs généraux, en simplifiant les règles tout en améliorant la responsabilité et l'efficacité, grâce au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ amélioration de la supervision de la gestion en recourant à de meilleurs outils, processus et enseignements;

population canadienne qui désirait une plus grande responsabilisation de la part de ses représentants. Elle a apporté d'importants changements à plus de 45 lois fédérales et en a créé deux nouvelles, afin de concrétiser les réformes promises par le gouvernement, notamment d'interdire aux anciens ministres, à leurs conseillers et aux anciens hauts fonctionnaires de faire du lobbying pendant cinq ans après avoir quitté leur poste, de bannir les contributions politiques des sociétés et des syndicats, et d'adopter des mesures de protection des dénonciateurs. Au cours de l'année écoulée, le Secrétaire a concentré ses efforts sur la coordination de la mise en œuvre généralisée de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et de son plan d'action. Au cours de la prochaine année, il achèvera les travaux qui ont été effectués à la suite des importants examens stratégiques réalisés dans le cadre du plan d'action.

Amélioration de la gestion des dépenses

Les Canadiens s'interrogent non seulement sur la manière de fonctionner du gouvernement, mais ils veulent aussi savoir s'ils retirent la meilleure valeur possible des montants d'impôt qu'ils versent. Par conséquent, le gouvernement a donc décidé de mettre davantage l'accent sur la gestion efficace des dépenses, afin de satisfaire les exigences du public en matière d'optimisation des ressources et de résultats évidents, notamment en insistant sur la compression de la croissance des dépenses du gouvernement et la gestion axée sur les résultats.

Pour faire suite au Budget de 2006, le Secrétaire, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances Canada, a effectué une réévaluation fondamentale des processus de planification des dépenses, de budgétisation et de prise de décisions au niveau gouvernemental. À partir de cette évaluation, un ensemble intégré de mesures a été mis au point pour renouveler le Système de gestion des dépenses et assurer l'efficacité et l'efficience des programmes fédéraux, veiller à ce qu'ils soient axés sur les résultats et à ce qu'ils optimisent les ressources qui leur sont affectées, en plus d'être harmonisés aux priorités et aux responsabilités du gouvernement.

La nouvelle approche vise à renforcer la gestion des dépenses globales grâce aux mesures qui étayeront la gestion et la prise de décisions en vue d'obtenir des résultats et en définissant clairement les responsabilités des ministères de manière à mieux cerner les résultats escomptés des programmes, existants et nouveaux. De plus, des examens réguliers des dépenses assureront que les nouveaux programmes sont intégrés adéquatement aux programmes existants, grâce à un examen de l'ensemble des dépenses, assurant ainsi une utilisation efficiente, efficace et optimale des fonds. En outre, le Secrétaire s'efforce d'améliorer la qualité des rapports ministériels et pangouvernementaux soumis au Parlement. Il a commencé à mettre en œuvre la nouvelle version du Système de gestion des dépenses pour aider le Conseil du Trésor à s'acquitter de son rôle de service du budget.

Aperçu du rendement

Contexte opérationnel

Le public canadien exige des représentants officiels qu'ils rendent de meilleurs comptes et qu'ils optimisent davantage les ressources. Les Canadiens ont des attentes plus grandes à l'égard de la prestation de services : ils veulent avoir accès plus rapidement à des services plus nombreux, et ce, sans avoir à payer plus d'impôt. Ils veulent que les deniers publics soient utilisés de manière plus efficiente, plus efficace et plus transparente. Entre outre, Ils désirent qu'on leur garantisse que les décisions et les mesures prises par leurs représentants gouvernementaux répondent aux plus hautes normes publiques en matière de valeurs et d'éthique. Dans ce contexte, il importe donc de s'assurer d'établir un lien plus étroit entre l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement.

Excellence de la gestion

Il est essentiel de mettre en place une fonction publique efficace à rendement élevé pour améliorer la responsabilité et la gestion des dépenses. Le Secrétariat et l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor doivent veiller à ce que la fonction publique tende vers l'excellence, respecte les besoins et les attentes des Canadiens, et exerce un effet positif sur leurs vies. Le Secrétariat doit faire preuve de leadership pour améliorer les pratiques de gestion dans le but de concrétiser ses priorités.

Pratiques de responsabilité et de gestion

Les Canadiens s'attendent à ce que leur gouvernement soit responsable, transparent et efficace. Ces dernières années, un accent sans précédent a été mis sur l'amélioration du rendement de la gestion. À cette fin, il importe de s'assurer de trouver le bon équilibre entre le renforcement de la responsabilité et la promotion d'un milieu qui favorise l'innovation. Il est d'abord primordial d'éviter de se fier excessivement aux règles et de composer avec l'ensemble complexe de règlements de la fonction publique.

En insistant davantage sur la responsabilité, le Secrétariat a concentré ses efforts sur l'établissement d'un vaste cadre stratégique pour la gestion de la fonction publique, du cadre financier dans lequel fonctionne le gouvernement, du régime de responsabilité qui dicte le rendement du gouvernement et du cadre des ressources humaines axé sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Il est évident que la *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, a été un des éléments forts de la réponse du gouvernement aux attentes de la

Priorité 3 : Amélioration de la gestion interne du Secrétariat

Engagement	Bilan	Faits saillants
<p>3.1 Renforcement du soutien que le Secrétariat accorde au Conseil du Trésor grâce à une approche renouvelée visant les activités du Conseil du Trésor.</p>	<p>Partiellement conforme aux attentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Des projets d'élaboration d'une charte du Secrétariat ont été élargis pour en faire un exercice de gestion du changement plus fondamental, afin de repositionner le Secrétariat pour qu'il puisse assumer plus efficacement ses rôles de conseil de gestion et de service du budget, et ce, à l'appui du Conseil du Trésor. Une évaluation de la préparation au changement du Secrétariat a été effectuée et des facteurs importants de réussite de la transformation ont été déterminés. Un nouveau site intranet du Secrétariat a été construit et lancé.
<p>3.2 Amélioration des pratiques de gestion interne en réponse à une évaluation fondée sur son Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et à un sondage sur la satisfaction à l'égard du milieu de travail.</p>	<p>Conforme à la plupart des attentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation fondée sur le CRG de 2006 du Secrétariat indique qu'il a fait des progrès considérables dans un certain nombre de secteurs, notamment la gestion ministérielle et de projets, les acquisitions et l'information sur le rendement. De plus, l'AAP du Secrétariat a été révisée et a servi de fondement à une structure de gouvernance renouvelée et à une approche intégrée en matière de planification ministérielle. Quatre-vingt-seize pour cent des cadres du Secrétariat ont reçu la formation nécessaire sur la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Un programme de perfectionnement a été mis en œuvre pour les analystes du Secrétariat qui font partie du groupe Économie, sociologie et statistiques (ES). La version provisoire du plan de poursuite des activités du Secrétariat a été élaborée et est actuellement peaufinée.

Priorité 2 : Renforcement de la gestion des dépenses axée sur les résultats

Faits saillants	Bilan	Engagement
<ul style="list-style-type: none"> Des propositions visant à renforcer le Système de gestion des dépenses du gouvernement ont été élaborées à l'appui des annonces qui ont été faites dans le cadre de la Mise à jour économique et financière de novembre 2006 et du Budget de 2007. Une analyse et des conseils ont été donnés sur le rendement des dépenses, la capacité et les risques, afin d'assurer l'affectation et la réaffectation des ressources fondées sur un bon rendement financier. Un modèle complet d'affectation et d'établissement de budget suivant la comptabilité d'exercice est en cours d'élaboration en vue de discussions et de débats au Parlement. 	<p>Conforme à la plupart des attentes.</p>	<p>2.1 Leadership pour examiner le Système de gestion des dépenses du gouvernement et renforcer le rôle du Conseil du Trésor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Un processus de mise en œuvre visant à renforcer la gestion axée sur les résultats et l'information sur le rendement dans les ministères a été lancé. Une orientation a été donnée aux ministères lors de la confirmation de leur inventaire de programmes. Des progrès ont été réalisés en vue de déterminer les exigences des systèmes, à l'appui du projet de renouvellement des systèmes du service du budget. Un prototype de rapports mensuels des dépenses internes est en cours d'élaboration. 	<p>Conforme à la plupart des attentes.</p>	<p>2.2 Amélioration de la gestion axée sur les résultats et de l'information sur les programmes et les dépenses dans l'ensemble du gouvernement.</p>

Faits saillants	Bilan ³	Engagement
<ul style="list-style-type: none"> La surveillance de la gestion a été améliorée grâce à une meilleure série rationalisée d'indicateurs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et à l'amélioration de la capacité d'analyse, afin de produire de l'information de meilleure qualité sur le rendement de la gestion des ministères. 	<p>Conforme à la plupart des attentes.</p>	<p>1.3 Amélioration de la surveillance de la gestion en recourant à de meilleurs outils, processus et enseignements.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Le rapport du Comité supérieur chargé de l'examen du cadre de gestion financière est terminé et ses résultats sont examinés dans le cadre du renouvellement de l'ensemble des politiques. Des versions provisoires de politiques et les directives connexes relatives à la gestion financière, y compris le modèle du dirigeant principal des finances, sont en cours d'élaboration et doivent être terminées d'ici la fin de l'exercice. Des documents d'orientation et des outils ont été élaborés à l'intention des ministères et des organismes afin de promouvoir la <i>Politique sur la vérification interne</i> du Conseil du Trésor. Il s'agit notamment d'un modèle de maturité de première génération et de la mise en place du Secrétariat du recrutement et du perfectionnement du comité de vérification 	<p>Partiellement conforme aux attentes.</p>	<p>1.4 Amélioration de la capacité de gestion financière et de vérification à l'échelle du gouvernement du Canada.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La <i>Carte routière de l'harmonisation de la transformation des services</i> est terminée; elle définit des possibilités d'adopter une approche plus cohérente concernant les initiatives de transformation des services internes et externes à l'échelle du gouvernement. Une structure de gouvernance horizontale pour les initiatives de transformation des services a été établie, ainsi qu'un régime de responsabilisation, afin d'effectuer le suivi des résultats obtenus en matière de transformation des services, et de produire des rapports. Des travaux préliminaires ont été effectués sur des plans permettant d'appuyer les Services administratifs ministériels partagés. 	<p>Conforme à la plupart des attentes.</p>	<p>1.5 Renforcement du rendement en matière de gestion en établissant des stratégies et des outils afin d'appuyer la transformation des services.</p>

Bilan du rendement

Le tableau ci-dessous résume le rendement global du Secrétariat par rapport aux priorités établies dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007*. De plus amples détails sur les résultats prévus par activité de programme découlant de ces priorités se trouvent à la section II.

Priorité 1 : Renforcement des pratiques de gouvernance, de responsabilité et de gestion

Engagement	Bilan ³	Faits saillants
1.1 Renforcement de la confiance du public envers le gouvernement grâce à la mise en œuvre de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> et de mesures subsidiaires, ainsi qu'à l'amélioration des rapports au Parlement.	Conforme à la plupart des attentes.	<ul style="list-style-type: none">• La <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, et sa mise en œuvre va bon train. À la fin de 2006-2007, la majeure partie des dispositions de la Loi était entrée en vigueur ou les dates de leur entrée en vigueur avaient été fixées par décret.• Le nouveau site Web des parlementaires est opérationnel et donne accès à des renseignements sur la planification et le rendement, ainsi qu'à des outils sur le Web. Il aide aussi les utilisateurs à naviguer dans les RPP des ministères et donne un aperçu des dépenses prévues pour l'ensemble de l'administration publique dans un horizon temporel de trois ans.
1.2 Clarification des responsabilités des administrateurs généraux, tout en simplifiant les règles et en renforçant la responsabilité et l'efficacité, grâce au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.	Conforme à la plupart des attentes.	<ul style="list-style-type: none">• Les travaux de renouvellement de l'ensemble des politiques vont bon train. À ce jour, le Conseil du Trésor a approuvé 31 instruments de politique, notamment 4 cadres de travail, 9 politiques et 18 directives et normes.

3. Bilan :

- « Conforme aux attentes » indique que toutes les attentes en matière de rendement recensées dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007 ont été entièrement satisfaites.
- « Conforme à la plupart des attentes » indique que la plupart des attentes en matière de rendement recensées dans le RPP de 2006-2007 ont été satisfaites.
- « Partiellement conforme aux attentes » indique que certaines attentes en matière de rendement recensées dans le RPP de 2006-2007 ont été satisfaites.
- « Pas du tout conforme aux attentes » indique que le résultat n'a pas été obtenu dans les délais prévus et/ou que des travaux importants restent à faire.

- donner des conseils aux ministres sur l'affectation et la réaffectation des ressources, et l'octroi d'autorisations de dépenser;
 - effectuer une analyse des dépenses et du rendement à l'échelle du gouvernement, et surveiller les budgets des dépenses et l'affectation des crédits du gouvernement, y compris la détermination du montant de la rémunération au sein de l'administration fédérale;
 - s'assurer que des renseignements exacts et opportuns sur les finances et le rendement des ministères et des organismes sont disponibles et font l'objet de rapports, afin d'appuyer la prise de décisions et la présentation de rapports au Parlement.
- Le Bureau du contrôleur général, établi comme bureau distinct au sein du Secrétariat, intervient aussi dans ces deux activités de programme du Secrétariat. Il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et de pratiques en vue de renforcer la gestion financière, les mécanismes de contrôle et la vérification interne.

Aperçu² des ressources et sommaire du rendement

Ressources financières (en milliers de dollars)

2006-2007		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
2 604 346	2 584 047	1 744 413
Ressources humaines		
Prévues	Réelles	Écart
1 351	1 179	172

2. Dans le présent document, il se peut que les chiffres ne correspondent pas au total indiqué ou que certains totaux diffèrent d'un tableau à l'autre parce qu'ils ont été arrondis.

Le Secrétariat

Le Secrétariat a pour mission de veiller à ce que le gouvernement soit bien géré et qu'il soit responsable, et que les ressources soient affectées pour obtenir des résultats. Dans le cadre de sa mission, il joue trois rôles principaux d'organismes central pour divers ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral :

- un rôle de surveillance, qui comprend l'établissement de politiques et de normes, la surveillance, ainsi que les rapports sur la gestion globale et le rendement budgétaire au gouvernement;
- un rôle d'habilitation, pour aider les ministères et les organismes à améliorer le rendement;
- un rôle de leadership, en dirigeant des initiatives clés visant à concrétiser un programme de gestion intégré.

Comme l'indique son architecture des activités des programmes (AAP), les deux principales activités du Secrétariat sont les suivantes¹ :

- **Elaboration et surveillance de la politique de gestion.** Dans le cadre de cette activité, le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à s'acquitter de son rôle de conseil de gestion du gouvernement et fait la promotion des bonnes pratiques de gestion dans tout le gouvernement, y compris son rôle d'employeur de l'administration publique centrale et de gestionnaire des ressources humaines de la fonction publique fédérale.

Le Secrétariat appuie son rôle de conseil de gestion :

- en élaborant des politiques, des directives et des normes, afin de guider les pratiques d'une saine gestion à l'échelle du gouvernement;
- en surveillant la conformité et en élaborant des outils de mesure du rendement de la gestion et en présentant des rapports sur celui-ci;
- en donnant des conseils et en fournissant de l'aide aux collectivités fonctionnelles.

Pour ce faire, le Secrétariat collabore étroitement avec ses partenaires au sein du portefeuille, soit l'Agence de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada. ► **Gestion des dépenses et surveillance financière.** Dans le cadre de cette activité, le Secrétariat assume son rôle de service du budget et accomplit les fonctions essentielles suivantes à l'appui de ce rôle, soit :

1. En 2006-2007, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a modifié son AAP, afin de mieux tenir compte de ses fonctions de conseil de gestion et de service du budget. Les engagements du Secrétariat en 2006-2007 ont été harmonisés avec cette nouvelle AAP.

législatifs du Conseil du Trésor soit la *Loi sur la gestion des finances publiques*, on dénombre une vingtaine d'autres lois pertinentes.

Le Conseil du Trésor dispose de certains instruments pour s'acquitter des tâches qui lui sont dévolues. Il élabore et supervise une série de politiques de gestion qui précisent les attentes du gouvernement en matière de rendement. Le Conseil du Trésor établit également des normes pour divers rapports au Parlement, détermine la rémunération de l'administration publique centrale, des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada, et il approuve les conditions d'emploi. En outre, il gère les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux mis à la disposition des fonctionnaires fédéraux. De plus, il joue le rôle de comité du Conseil privé de la Reine aux fins de l'examen attentif et de l'approbation des présentations à la gouverneure en conseil, qui ont trait à la prise de règlements et de la plupart des décrets.

Le portefeuille du Conseil du Trésor

Le portefeuille du Conseil du Trésor regroupe un certain nombre d'organismes :

- **Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada** appuie le Conseil du Trésor en prodiguant des conseils à ses ministres relativement à la gestion et à l'administration du gouvernement, en surveillant le rendement du gouvernement en matière de gestion des dépenses et des finances, en gérant la rémunération, les régimes de retraite, les régimes d'avantages sociaux, les conditions d'emploi et les relations de travail, et en s'acquittant des responsabilités d'un organisme central fédéral. Il aide aussi le Conseil du Trésor à donner des conseils au sujet des présentations au gouverneur en conseil et de la politique de réglementation du gouvernement fédéral.

- **L'Agence de la fonction publique du Canada (anciennement Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada)** appuie le Conseil du Trésor en regroupant la majorité des fonctions de gestion des ressources humaines, y compris leur planification et la responsabilisation, la mise en œuvre et la gestion de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la gestion et la réforme du système de classification de la fonction publique, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'emploi, le leadership, les valeurs et l'éthique, l'équité en matière d'emploi et la diversité, de même que les langues officielles.
- **L'École de la fonction publique du Canada** veille à ce que les fonctionnaires fédéraux aient accès aux outils d'apprentissage communs dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

Pour obtenir plus de renseignements sur l'Agence de la fonction publique du Canada et sur l'École de la fonction publique du Canada, veuillez consulter leurs rapports ministériels sur le rendement de 2006-2007.

Renseignements sommaires

Raison d'être : Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) a pour mandat de veiller à ce que le gouvernement soit bien géré et responsable, et que des ressources soient affectées pour obtenir des résultats. Les fonctions exécutées par le Secrétariat influent directement sur la gouvernance, la responsabilité et la qualité de la gestion du secteur public, et indirectement sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation des services gouvernementaux.

Le mandat du Ministère

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en prodiguant des conseils à ses ministres relativement à la gestion et à l'administration du gouvernement, en surveillant le rendement du gouvernement en matière de gestion des dépenses et des finances, et en gérant la rémunération, les régimes de retraite, les régimes d'avantages sociaux, les conditions d'emploi et les relations de travail. Il aide aussi le Conseil du Trésor à donner des conseils au sujet des présentations au gouverneur en conseil et de la politique de réglementation du gouvernement fédéral.

Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a vu le jour en 1867, et il s'est vu conférer des pouvoirs législatifs en 1869.

À titre de gestionnaire général de la fonction publique, le Conseil du Trésor joue trois rôles principaux :

- Il sert de conseil de gestion du gouvernement en promouvant l'amélioration du rendement de la gestion, en élaborant des politiques et en fixant des priorités à l'appui de la gestion prudente et efficace des biens ainsi que des ressources humaines et financières et des ressources informationnelles et technologiques du gouvernement, et en assurant la gestion et la surveillance de la fonction de réglementation du gouvernement.
- Il agit à titre de service du budget du gouvernement, il examine et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères, et il passe en revue l'élaboration des programmes approuvés.
- Il fait office d'employeur de l'administration publique centrale et il est responsable de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, notamment de l'établissement des conditions d'emploi et de la gestion de la rémunération.

Les pouvoirs et responsabilités du Conseil du Trésor sont énoncés dans des lois, règlements, décrets, politiques, lignes directrices et pratiques. Bien que la principale loi qui fixe les pouvoirs

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement de 2006-2007* du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses de 2006-2007 : Rapport sur les plans et les priorités et Rapport ministériel sur le rendement*.

- ▶ Il respecte les exigences de présentation particulières qui sont énoncées dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.
- ▶ Il se fonde sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités des programmes du Ministère, que le Conseil du Trésor a approuvés.
- ▶ Il contient de l'information uniforme, complète, équilibrée et fiable.
- ▶ Il constitue une base de responsabilité à l'égard des résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs qui lui sont conférés.
- ▶ Il présente les résultats financiers en fonction des montants approuvés provenant du budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Wayne G. Wouters

Secrétaire du Conseil du Trésor

Enfin, nous poursuivons nos efforts pour améliorer les rapports présentés au Parlement, afin que les parlementaires et les Canadiens aient à leur disposition l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées et pour appuyer le Conseil du Trésor dans le rôle qui lui incombe dans le cycle de gestion des dépenses. Dans l'ensemble, le Secrétariat va de l'avant pour assurer une bonne gestion des deniers publics et la responsabilisation du gouvernement, et pour faire en sorte que les ressources utilisées donnent les résultats escomptés.

Alors que nous continuons de progresser dans tous les secteurs, je tiens à souligner l'appui, le dévouement et le travail acharné des hommes et des femmes du Secrétariat, sans lesquels ces réalisations n'auraient pu se concrétiser.

V. Toews

L'honorable Vic Toews, c.p., c.r., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Aperçu

Message du président

Je suis heureux de soumettre le *Rapport ministériel sur le rendement*, qui résume les réalisations du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada pour 2006-2007 relativement à l'atteinte de ses objectifs qui sont énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2006-2007.

Le 11 avril 2006, le nouveau gouvernement du Canada a donné suite à sa priorité numéro un en déposant la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Ce texte législatif historique, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre suivant, a fixé de nouvelles normes plus rigoureuses en matière de responsabilité au sein du gouvernement.



Le gouvernement a également insisté sur la gestion efficace des dépenses, et il a mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats tout en veillant à ce que l'argent des contribuables canadiens soit utilisé aussi efficacement possible grâce à un examen rigoureux des programmes. De concert avec les ministères et ses partenaires des organismes centraux et du portefeuille, le Secrétaire doit jouer un rôle précis pour appuyer les efforts que le gouvernement déploie en vue de respecter ces priorités.

En vue de continuer sur sa lancée, le Secrétaire a déterminé les trois priorités clés suivantes pour 2006-2007 : améliorer la gouvernance, la responsabilité et les pratiques de gestion; renforcer la gestion des dépenses axée sur les résultats et améliorer la gestion interne. Le Secrétaire a réalisé des progrès appréciables dans ces domaines par le biais de diverses mesures :

- ▶ rationalisation et renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor, y compris les trois examens clés de secteurs stratégiques qui sont essentiels pour appuyer le Plan d'action sur la responsabilité;
- ▶ achèvement des évaluations de gestion des ministères à l'aide du Cadre de responsabilité de gestion;
- ▶ direction des efforts en vue d'assurer le renouvellement du système de gestion des dépenses du gouvernement;
- ▶ mise en place d'un plan quinquennal de mise en œuvre qui appuie la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*.

Table des matières

Section I : Aperçu.....	1
Message du président.....	1
Déclaration de la direction.....	3
Renseignements sommaires	4
Section II : analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	20
Analyse par activité de programme.....	20
Introduction	22
Section III : renseignements supplémentaires	54
Renseignements organisationnels.....	54
Organigramme du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.....	54

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2007

N° de catalogue
ISBN

Ce document est disponible sur le site Web du

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

**Secrétariat du Conseil du Trésor du
Canada**

**Rapport ministériel sur le rendement
2006-2007**

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Toews', is written over a horizontal line.

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

(Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B73I4/15-2007
ISBN 978-0-660-63504-0



Sources Mixtes
Groupes de produits issus de forêts
bien gérées, de sources contrôlées
et de bois ou fibres recyclés.

Certifié FSC
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Ce logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture seule
Le texte est imprimé sur un papier FSC contenant
100% de fibres recyclées après consommation.



Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2007



Veterans Affairs Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2007

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/16-2007
ISBN 978-0-660-63505-7



This logo represents the cover stock only.
The text is printed on a different FSC stock
made from 100% Post-Consumer Waste.

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

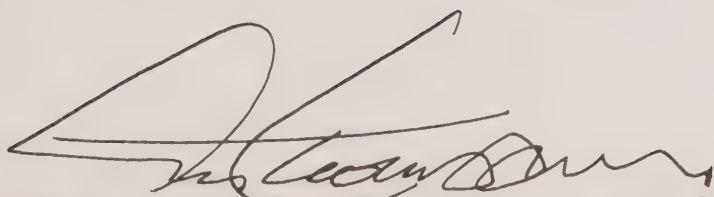
The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Veterans Affairs

2006-2007 Performance Report

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Greg Thompson', is written over a horizontal line.

**The Honourable Greg Thompson, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs**

TABLE OF CONTENTS

SECTION I - OVERVIEW	1
Minister's Message	1
Chair's Message	3
Management Representation Statement	4
Summary Information	5
SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	27
Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support.	27
Health Care and Re-establishment Benefits and Services	28
Remembrance Programming	30
Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards.	31
SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION	33
Organizational Information	33
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)	35
Table 2: Resources by Program Activity	36
Table 3: Voted and Statutory Items	38
Table 4: Services Received Without Charge	39
Table 5: Sources of Non-Respendable Revenue	40
Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector	41
Table 7: Major Regulatory Initiatives	42
Table 8: Details on Project Spending	44
Table 9: Details on Transfer Payments Programs (TPP)	45
Table 10: Financial Statements of Departments and Agencies	46
Table 11: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations for FY 2006-2007	62
Table 12: Sustainable Development Strategy	65
Table 13: Client-Centred Service	66
Table 14: Travel Policies	68
Table 15: Storage Tanks	69
SECTION IV - OTHER ITEMS OF INTEREST	70
Web Sites	72
General Inquiries	74
Portfolio Publications	74

SECTION I - OVERVIEW

Minister's Message



As Minister of Veterans Affairs, I am pleased to present our *2006-2007 Departmental Performance Report*. We have accomplished a lot in the past year as we continue to pioneer new and better ways to support and care for Canada's Veterans.

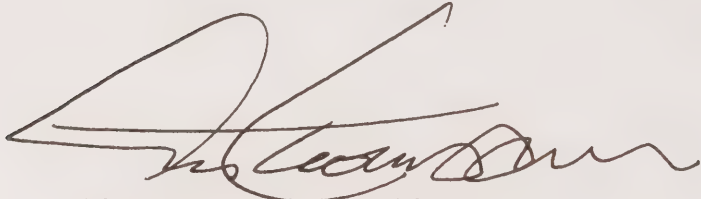
We are privileged to care for the brave men and women of Canada who have done so much to support peace and security around the world. VAC serves a diverse clientele, from Veterans of the Second World War and Korean War; former and still-serving members of the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police; and eligible

family members (survivors and dependants). In addition, through our remembrance programs we keep the flame of remembrance alive so that future generations will better understand the value of freedom.

In April 2006, we implemented the New Veterans Charter. It marked the most sweeping change to Veterans' benefits and services since the Second World War in 60 years. I am pleased to say that the suite of programs are responding to the needs of our Canadian Forces members and their families as they make the transition from military to civilian life. Funding announced in Budget 2007 provided needed support to Canada's Veterans - young and old, making a significant contribution to improved service to our war-service Veterans and strengthening mental health treatment and family support for our younger Veterans.

This year we made significant progress towards our goal of establishing a Veterans Bill of Rights and a Veterans Ombudsman office, both of which were created and announced on April 3, 2007 by the Prime Minister. In addition, we are continuing with one of the most extensive health services reviews ever undertaken at Veterans Affairs. We established permanent funding for the Juno Beach Centre, our only tribute in Europe for Canada's remarkable efforts in the Second World War. We organized overseas events marking the 90th anniversary of the Battles of the Somme and Beaumont-Hamel and planned the 90th anniversary of the Battle of Vimy Ridge. On April 9, 2007, tens of thousands of individuals, including 5,000 Canadian youth, gathered in France and in Canada to mark the 90th anniversary of the battle of Vimy Ridge. The Government of Canada's signature event in France was comprised of a ceremony of remembrance and the dedication by Her Majesty Queen Elizabeth II of the newly restored Canadian Vimy Ridge Memorial.

As Minister, I have had the opportunity to see first-hand the dedication, professionalism and outstanding work performed by our staff. Employees fully understand that our Veterans are in great part responsible for helping build this great country and for securing our values of freedom, democracy and the rule of law. We have a duty to never forget the debt we owe our men and women in uniform, and to never take for granted those who have sacrificed and continue to sacrifice for us.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Greg Thompson', with a large, stylized initial 'G'.

The Honourable Greg Thompson, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

Chair's Message



I am very pleased to report on the progress of the Veterans Review and Appeal Board in achieving our plans and priorities for 2006-07.

The Board's mandate is to ensure that Canada's Veterans, Canadian Forces (CF) and Royal Canadian Mounted Police (RCMP) members, and their families receive the benefits to which they are entitled under the law. We fulfill this responsibility by providing fair and independent reviews of disability and War Veterans Allowance decisions made by Veterans Affairs Canada, at the request of individuals. In 2006-07, the Board received an increase in such requests over the previous year. This is significant because it

highlights the important role of the Board in facilitating Veterans' right to appeal. It also challenges us to find ways to process claims effectively while upholding the principles of fairness and natural justice.

The Board had an exceptional year in 2006-07, delivering a strengthened program of redress to better serve our applicants. More than 7,100 individuals had their claims adjudicated, exceeding the previous year's caseload by 500 and our own target by 600. In addition, the Board issued decisions more promptly with 90 per cent of Reviews and Appeals finalized in an average of 29.2 and 24.1 days, respectively.

The Board continued to act on valuable input received from applicants through a national survey conducted in 2005 and worked to improve overall communications. We enhanced the forecasting and reporting of our workload through much-needed changes to the process for registering claims. Also, we identified strategies for continuous service improvement through regular dialogue with the Bureau of Pensions Advocates and The Royal Canadian Legion.

The Board experienced renewal of its membership in 2006-07, with 12 Members appointed through our competency-based Member Selection Process. A revitalized professional development program prepared these new Members to adjudicate increasingly complex claims. Members and staff collaborated to achieve the Board's commitment to be accountable to Canadians and to provide applicants with consistent, evidence-based decisions supported by law. I have no doubt that the creation of a Veterans Ombudsman and a Veterans Bill of Rights will provide us with opportunities to further improve our quality of service.

In order to build on this progress, the Board will continue to uphold the values of impartiality, excellence, integrity and respect in delivering an effective and independent redress program for our applicants.

A stylized, handwritten signature in dark ink that reads "Victor Marchand".

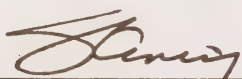
Victor A. Marchand
Chair, Veterans Review and Appeal Board

Management Representation Statement

We submit for tabling in Parliament, the *2006-2007 Departmental Performance Report* for Veterans Affairs, a Portfolio comprising Veterans Affairs Canada and the Veterans Review and Appeal Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006-2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the Portfolio's approved Strategic Outcomes and Program Activity Architecture structure that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Suzanne Tiring
Deputy Minister
Veterans Affairs Canada
September 20, 2007



Victor A. Marchand
Chair, Veterans Review
and Appeal Board
September 20, 2007

Summary Information

The Veterans Affairs Portfolio exists to repay our nation's debt of gratitude to those men and women whose courageous efforts have given Canada a legacy of peace and freedom and have contributed to our growth as a nation. It is comprised of Veterans Affairs Canada (VAC or "the Department"), and the Veterans Review and Appeal Board (VRAB or "the Board"), which operates at arm's length from the Department. The Department's vision is *to provide exemplary service that meets the needs of our clients and honours the sacrifice and achievement of our Veterans and clients*. The vision of the Board is *to be an exemplary leader in administrative tribunals and to demonstrate fairness, competence and excellence in service to Canadians by providing independent, consistent and reasonable decisions that are grounded in law*.

The Portfolio provides programs and services to a highly diverse clientele that reflects the remarkable breadth of Canada's contributions to world peace. Our family of clients includes Canada's war service Veterans, Canadian Forces (CF) Veterans and members, past and present members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), their survivors and dependants, certain Allied Veterans and eligible civilians. On a broader scale, the citizens of Canada are also clients. In our efforts to keep alive the achievements and sacrifices of those who serve Canada in times of conflict and peace, VAC reaches out to Canadians and communities, at local, national and international levels. Given that today's young people will play a major role in keeping the legacy of Canada's Veterans alive for future generations, the Department is making a concerted effort to reach out and engage youth.

By exercising our mandates and delivering benefits and services to our family of clients, the Portfolio is contributing to the Government of Canada's social and economic outcomes. The mandates are as follows:

Veterans Affairs Canada's Mandate

VAC's mandate stems from laws and regulations. Among the more significant is the *Department of Veterans Affairs Act*, which charges the Minister of Veterans Affairs with the following responsibilities:

"The care, treatment, or re-establishing in civil life of any person who served in the Canadian Forces or merchant navy or in the naval, army or air forces or merchant navies of Her Majesty, of any person who has otherwise engaged in pursuits relating to war, and of any other person designated . . . and the care of the dependants or survivors of any person referred to . . ."

Veterans Review and Appeal Board's Mandate

The Veterans Review and Appeal Board has full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act*, the *War Veterans Allowance Act* and other Acts of Parliament.

Planned Spending and Human Resources for Veterans Affairs

Financial Resources (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
3,204.1	3,298.7	3,028.0

Human Resources (Full-Time Equivalents)

Planned	Actual	Difference
3,758.0	3,695.0	63.0

Departmental Priorities

(\$ millions)				2006-2007	
				Planned Spending	Actual Spending
Strategic Outcome: Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence and re-establishment.					
Priorities: <ul style="list-style-type: none"> Enhancing and adapting programs and services to meet the needs of our Veterans, serving members, other clients and their families Implementing a Mental Health Strategy to enhance capacity to meet the mental health needs of clients 	Program Activity: Pensions, Awards and Allowances for Disability and Death; and Financial Support	Expected Result: Eligible Veterans and others are appropriately compensated to contribute to their well-being	Performance Status Successfully met	2,065.4	1,932.8
	Program Activity: Health Care and Re-establishment Benefits and Services	Expected Result: Eligible Veterans and others receive appropriate health benefits and rehabilitation services to contribute to their well-being	Successfully met	1,062.5	1,021.5

(\$ millions)				2006-2007	
				Planned Spending	Actual Spending
Strategic Outcome: Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace.					
Priority: <ul style="list-style-type: none"> Engaging Canadians in community-based remembrance activities with an emphasis on Canada's youth 	Program Activity: Remembrance Programming	Expected Result: Canadians who commemorate, understand and value the achievements and sacrifices of those who have served Canada in war, military conflict and peace	Performance Status Successfully met	62.5	59.6
Strategic Outcome: Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and members, RCMP clients, qualified civilians and their families.					
Priorities: <ul style="list-style-type: none"> Improved program delivery Engaged communication with appellants and stakeholders 	Program Activity: Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards	Expected Result: Fairness in the Disability Pension, Disability Award and War Veterans Allowance Program	Performance Status Successfully met	13.7	14.1

Operating Environment

Veterans Affairs Canada is influenced by a variety of internal and external factors. While fulfilling its mandate, the Department must be cognisant of the: Government of Canada's broader policy priorities, including its vision for Canada; Canada's level of military involvement in operations and conflicts; the changing demographics of our client base and the Canadian workforce; and the need and desire of Canadians to have a public service that is transparent and accountable.

The April 2006 *Speech from the Throne* reflected Canadians' preoccupation with health care along with the Government of Canada's other priorities of the economy, the environment, and education. As well as continuously striving to improve the delivery of health care benefits and services to our clients, VAC also has an important role to play in the Government of Canada's strategic priorities relating to Canada's role in international security and health care in the 21st century.

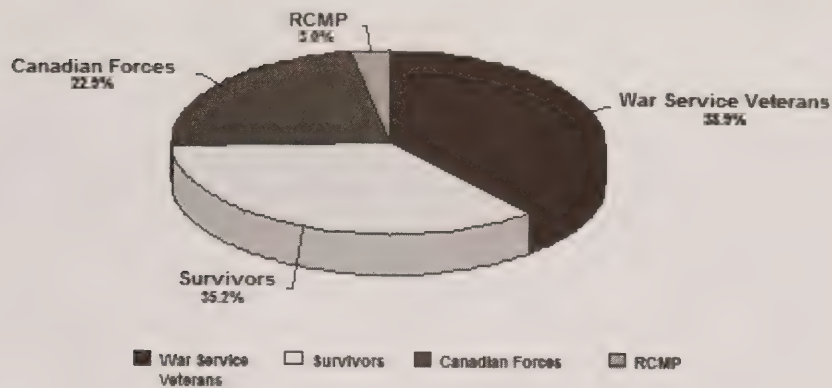
In support of Canadian Veterans, the Government's commitments included implementing the New Veterans Charter, conducting a Veterans' health services review, creating a Veterans Bill of Rights and taking steps leading to the establishment of a Veterans Ombudsman. As well, VAC has taken a lead role, working closely with the Department of National Defence (DND), to develop options to resolve the uncertainties about the health effects related to the testing of unregistered U.S. Military herbicides, including Agent Orange, at Canadian Forces Base (CFB) Gagetown in 1966 and 1967.

In recent years, Canadian Forces members have served in many capacities at home, and throughout the world as part of United Nations, North Atlantic Treaty Organization and other multinational task forces involved in peacekeeping and peacemaking missions. Recently, the pace of deployments and the number of Canadian Forces members serving in international operations has increased significantly, with frequent and prolonged deployments to war zones. The result of this increased pace and intensity for our armed forces is a corresponding increased need for care and treatment for physical and mental injuries sustained while in service to the nation.

In response to this increased need, the New Veterans Charter was implemented on April 1, 2006. It represents the most sweeping change of VAC programs and services since the Second World War. These new programs and services stand as a model for other countries. They are designed to help our younger Canadian Forces Veterans successfully make the transition to civilian life through rehabilitation and reintegration programs.

VAC is a growing, medium-sized department with a renewed and highly relevant mandate. It has an extensive service delivery network of 38 offices across Canada. The Department, headquartered in Charlottetown, Prince Edward Island, is the only department of the Federal Government located outside the capital region of Ottawa. It has approximately 4,000 employees. Its 2006-07 operating budget was \$3.2 billion.

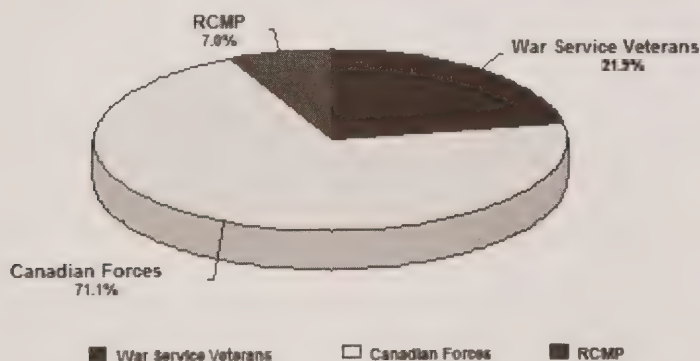
As of March 31, 2007, VAC was providing benefits and services to approximately 221,000 clients. Our client base has been shifting and is expected to change dramatically over the next 10 years. While the Department is witnessing a decline in the number of war Veterans we serve, there continues to be an increase in the number of Canadian Forces clients who are looking to VAC for support and assistance. In fact, forecasts point to increases in the total number of clients accessing VAC programs and benefits in the near future. The following is a breakdown of VAC's clients as of March 31, 2007.



VAC remains committed to improving the quality of life for older Veterans who served in times of war and improving the quality of life for clients who live with mental health conditions, whether they be older Veterans or younger Canadian Forces (CF) members. The resolve to become a world leader in the treatment of operational stress injuries (OSI) has intensified because of the increase in the prevalence of mental health conditions and a lack of community based mental health services across the country for clients seeking treatment.

As well, the Department continued the work of improving its programs and services. An example is the health services review which is underway. It is designed to identify options for improving programs and services for our aging War Veterans.

The Veterans Review and Appeal Board serves the same group of clients as VAC, specifically those who have been denied entitlement for a claimed disability or who are dissatisfied with their assessment. The following, based on 5,569 reviews and 1,216 appeals decisions finalized as of March 31, 2007, is a breakdown of the people served in 2006-07 by the Board:



The Veterans Review and Appeal Board continued to strengthen its capacity to provide independent reviews of disability and War Veterans Allowance decisions. The Board invested significant efforts in planning and training to equip its staff and members to deal with numerous challenges, including the increasing complexity of medical conditions; the implementation of the New Veterans Charter legislation; and the implementation of the 2006 edition of the

Table of Disabilities. The Board continued to bring about innovative and positive changes to its operations to ensure each applicant had a full and fair hearing and received a well-reasoned and timely decision. These efforts sustained the redress program which is responsive to emerging issues and effective in carrying out its mandate.

For generations, the torch of remembrance has been a powerful force, unifying Canadians of all ages, from all walks of life, in communities from sea to sea to sea. Today, demographics and world events have breathed new urgency into efforts to increase Canadians' understanding of and appreciation of the achievements and sacrifices of all who served Canada in times of war, conflict and peace. Time is of the essence. War-service Veterans are in the twilight of their lives. Each day, their ranks diminish, leaving Canadians to mourn the loss of a treasured link to the past. At the same time, the increased tempo of CF operations throughout the world, particularly in Afghanistan, is a sombre reminder that freedom comes at a cost. The responsibility falls to VAC to identify new commemorative opportunities, explore new partnerships and harness new technologies designed to help Canadians connect with their past and move confidently towards the future.

Strategic Direction

Veterans Affairs Canada strategic direction in 2006-07 focussed primarily on two areas under the over-arching goal of improving program and service delivery.

The Department focussed on providing the best service possible to its clients by modernizing and enhancing programs and services. For example, VAC implemented the New Veterans Charter in 2006-07. In addition, the *Veterans Bill of Rights* and the Ombudsman office were created on April 3, 2007, marking a milestone in the Government of Canada's continuing commitments to meet the needs of Canada's Veterans. The *Veterans Bill of Rights* is an expression of the rights Veterans have long identified as important. This comprehensive declaration of rights was developed in consultation with Veterans' organizations to strengthen our ability to respond quickly and fairly to the concerns of Veterans.

The Department strove to ensure that the torch of remembrance remained strong by encouraging Canadians, especially youth, to actively participate in remembrance activities. An example is the 90th anniversary of Vimy Ridge which included the participation of 5,000 Canadian youth.

The Veterans Review and Appeal Board's strategic focus was to improve program and service delivery and to provide a fair and independent redress process that ensures all appellants receive the benefits to which they are entitled under the law.

Government
of CanadaGouvernement
du Canada

Veterans BILL OF RIGHTS

The Veterans Bill of Rights applies to all clients of Veterans Affairs. They include:

- Veterans with war service
- Veterans and serving members of the Canadian Forces (Regular and Reserve)
- Members and former members of the Royal Canadian Mounted Police
- Spouses, common-law partners, survivors and primary caregivers
- Other eligible dependants and family members
- Other eligible clients

YOU HAVE THE RIGHT TO:

- Be treated with respect, dignity, fairness and courtesy
- Take part in discussions that involve you and your family
- Have someone with you for support when you deal with Veterans Affairs
- Receive clear, easy-to-understand information about our programs and services, in English or French, as set out in the *Official Languages Act*
- Have your privacy protected as set out in the *Privacy Act*
- Receive benefits and services as set out in our published service standards and to know your appeal rights

YOU HAVE THE RIGHT TO MAKE A COMPLAINT AND HAVE THE MATTER LOOKED INTO IF YOU FEEL THAT ANY OF YOUR RIGHTS HAVE NOT BEEN UPHOLD.

The Right Honourable
Stephen Harper, P.C., M.P.
Prime Minister of Canada

Le très honorable
Stephen Harper, C.P., député
Ministre ministre du Canada

DÉCLARATION DES DROITS DES anciens combattants

La présente Déclaration s'applique à tous les clients d'Anciens Combattants :

- les anciens combattants ayant servi en temps de guerre;
- les vétérans et les militaires des Forces canadiennes (force régulière et réserve);
- les membres actifs et à la retraite de la Gendarmerie royale du Canada;
- les conjoints et les partenaires en union de fait, les survivants et les principaux dispensateurs de soins;
- les autres personnes à charge et les membres de la famille admissibles;
- les autres clients admissibles.

VOUS AVEZ LE DROIT :

- d'être traité avec respect, dignité, équité et courtoisie;
- de prendre part aux discussions vous concernant;
- d'être accompagné lors de vos rencontres avec Anciens Combattants;
- d'obtenir de l'information claire sur nos services, en français ou en anglais, conformément à la *Loi sur les langues officielles*;
- de savoir que votre vie privée sera protégée conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- de recevoir des avantages et des services conformément à nos normes de service et d'être informé de vos droits d'appel.

SI VOUS CROYEZ QUE L'UN OU L'AUTRE DE VOS DROITS N'A PAS ÉTÉ RESPECTÉ, VOUS AVEZ LE DROIT DE DÉPOSER UNE PLAINTÉ ET D'ÊTRE ASSURÉ QU'ELLE SOIT PRIÉE EN CONSIDÉRATION.

The Honourable
Greg Thompson, P.C., M.P.

L'honorable
Greg Thompson, C.P., député



Canada

Priorities - Veterans Affairs Canada

Enhancing and adapting programs and services to meet the needs of our Veterans, serving members, other clients and their families

The New Veterans Charter (NVC), which came into effect on April 1, 2006, represents the most comprehensive change to Veterans programs and services since the Second World War. The new suite of programs represents the support that CF Veterans and their families told us they need to ease their transition to civilian life. The New Veterans Charter replaces monthly disability pensions with a comprehensive package of wellness programs and a lump-sum disability award. The suite of programs includes Rehabilitation, Financial Benefits, Health Care, Disability, Death and Detention Benefits, and Job Placement programs - all supported by comprehensive case management. VAC's existing suite of programs and services for war service Veterans and RCMP clients are not affected by these changes. Pensions and related benefits for CF members and Veterans which were in effect as of April 1, 2006, are also not affected by this new suite of programs and service.

The new programs and services were developed following the most extensive research and consultations ever conducted by the Department. These consultations included Veterans' organizations, subject area experts, other government departments and CF members. The Department also created an Ad Hoc Advisory Group on Special Needs to ensure the issues and concerns of seriously disabled Veteran clients - with either physical or psychological injuries - and their families, are represented.

The new programs are supported by enhanced case management. VAC Area Counsellors, supported by an interdisciplinary team, assess needs and develop and monitor case plans. This approach supports clients' transition and provides a better quality of life for clients and their families. Each releasing member is offered a transition interview. Interviews are completed to identify clients' needs, and to maximize choices and their opportunities to access Departmental and community resources. To be able to provide comprehensive and consistent service delivery, each Client Service Team must meet a national certification standard. Currently, 20 Client Service Teams in 10 District Offices have undergone a certification review.

After its first year, the New Veterans Charter is successfully meeting its goal of assisting CF members to successfully transition to civilian life. In 2006-07, more than 2,500 CF members, Veterans and their families received assistance; 1,100 received rehabilitation services; 900 Earnings Loss applications were approved (representing \$3.5 million for CF members and families as they move toward recovery); and 2,300 Veterans received a Disability Award at a cost of more than \$50 million. Disability awards recognize and compensate for the non-economic effects of a service-related disability, including pain and suffering. The award is a monetary, tax-free, lump-sum payment, the amount of which is based on the extent of the disability. Unlike with the Disability

Pension Program, clients under the New Veterans Charter do not have to be receiving a disability award to access other programs and services.

To ensure the New Veterans Charter programs are achieving intended results for our CF Veterans and families, VAC has created a comprehensive quality management program. An outcomes measurement strategy has been developed to measure client outcomes in five domains: health (physical and mental); economic support; employment; community integration; and recognition. Clients who enter the Rehabilitation Program will be surveyed in three phases: (1) upon admission; (2) upon completion; and (3) two years following completion of the program.

In Budget 2007, the Government of Canada demonstrated its ongoing commitment to Canada's Veterans by providing additional funding to strengthen services and improve processing times for both pensions and health treatment.

Royal Canadian Mounted Police Clients

In a similar vein, we are working with the Royal Canadian Mounted Police to support a modernized approach to disability management for their still-serving and former members. During the past year, VAC introduced a pilot initiative in the province of Saskatchewan where all discharging members of the RCMP were offered a transition interview with a VAC Area Counsellor to identify needs and provide information. The pilot is expected to be evaluated in the coming months and VAC and the RCMP will determine if this service will be provided in other areas of the country.

In 2006-07, VAC provided programs and services to 6,000 Royal Canadian Mounted Police clients. Under a new Project Charter, the Department and the RCMP will explore how to improve the benefits and services available to former members and still serving members of the RCMP.

War Service Clients

While the New Veterans Charter is helping to better address the needs of modern-day Veterans, VAC is continually working to improve service to Canada's traditional war service Veterans. With an average age of 85, these aging clients require increased support to maintain their independence and to give them a choice in the care setting that best meets their needs. VAC experience has shown that when given a choice, Veterans prefer to remain at home rather than move to a long-term care facility. Spouses and primary caregivers play a significant role in Veterans' ability to do so and are demanding more equitable access to the Veterans Independence Program services of housekeeping and grounds maintenance.

VAC is undertaking a comprehensive Health Services Review. The goals of this review are to move from an entitlement to a needs-based approach while reducing the complex eligibility requirements. An ongoing dialogue continues with Veterans' organizations, Departmental officials and gerontological experts. The Gerontological Advisory Council (established in 1997 to advise VAC on how to address the changing needs of Canada's Veterans) released its report

Keeping the Promise: The Future of Health Benefits for Canada's War Service Veterans in November 2006, which will help guide the work of the review.

The Health Services Review will focus on VAC's three major health care programs: the Veterans Independence Program (VIP), Long-Term Care and Health Treatment Benefits.

Veterans Independence Program

The Veterans Independence Program, called Canada's first national homecare program, helps clients maintain their independence through the provision of home and community care. With an annual budget of \$270 million, VIP includes services such as housekeeping and grounds maintenance, ambulatory health care, transportation, home adaptations, and intermediate nursing home care. 101,267 Canadian Veterans and primary caregivers were receiving services under VIP as of March 31, 2007.

In support of the Health Services Review, VAC is working with the Government of Ontario to analyse what mix of home care services, including VIP, best support Veterans' independence. The Continuing Care Research Project includes two companion studies. The first study, taking place in Victoria, Ottawa and Halifax, is an evaluation of a Veterans Affairs Canada pilot intervention offering specialized home care services to Veterans on institutional care waiting lists. The second and larger study is a cost and outcomes study in the Toronto-area. That study compares VAC clients in community home care, supportive housing and institutional care environments. The final report on the project is scheduled to be released in the upcoming year.

Long-term Care

At an annual cost of \$340 million, VAC supports approximately 10,000 Veterans in long-term care beds, either in a network of community facilities across the country or in larger contract facilities where we have priority access beds for Veterans. This includes Ste. Anne's Hospital, the last remaining federal hospital administered by the Department. Client satisfaction with care in these facilities is high - more than 90 percent.

In 2006-07, work continued on the modernization of Ste. Anne's Hospital in Montréal, Quebec. The renovations will provide a safer and more secure living environment to meet specific client needs. The renovations, which will be complete by 2009, include constructing a new pavilion; renovating the main building (the tower); and building a thermal power plant and an electrical sub-station (which are now fully operational). When complete, the Hospital will have capacity for 446 beds.

Treatment Benefits

In 2006-07, approximately 111,600 clients benefited from VAC treatment benefits, at a cost of \$266.1 million. Treatment Benefits consist of medical and dental care, surgical or prosthetic aids, prescription drugs and home adaptations; cost of travel to receive these benefits; and treatment allowances paid during periods of acute treatment of a pensioned condition. VAC also

covers the health treatment costs of disabled or low income Veterans to ensure they have access to a high quality of care.

The Pharmacy Program is a very important one for Veterans. VAC's pharmacy program strives to help keep VAC clients healthy and independent in their communities. The Department has developed four performance indicators to measure cost effectiveness in pharmacy program management. They include cost savings from the use of generic drugs; average pharmacy professional fee within a service category; unit cost of benefit; and claims processing cost per prescription filled. The first of these indicators (cost savings from the use of generic drugs) is functional. Work continues on implementing the remaining three.

Disability Pensions

VAC continues to provide disability pensions and special awards for disabled Veterans of the First and Second World Wars; the Korean War; any Veteran with service prior to April 1, 1947; and former and serving members of the RCMP. These pensions compensate for disabilities or death related to military or RCMP service. A total of 181,012 clients were in receipt of a disability pension or special award as of March 31, 2007, at a cost of \$1.8 billion.

Implementing a Mental Health Strategy to enhance capacity to meet the mental health needs of clients

Due to the increased operational tempo, psychological and psychiatric-related conditions are on the rise among Veterans, still-serving CF members and RCMP. The increase is particularly noticeable among VAC clients suffering from Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD). Over the past five years the number of clients with a PTSD-condition has more than tripled, increasing to 6,504. As of March 31, 2007, a total of 10,525 clients are in receipt of a pension for a psychiatric condition. Our younger clients with service in Regular Force, Special Duty Area or RCMP represent 69 per cent of those pensioned for a psychiatric condition. Our traditional war service Veterans make up the remaining 31 per cent.

To help meet the treatment needs of these clients, VAC has developed a Mental Health Strategy which complements the New Veterans Charter. One of the unique features of the New Veterans Charter is that it separates injury from receipt of benefits and transition support. In this way, VAC can intervene early with releasing members, and help identify and address outstanding mental health needs.

As part of this strategy, VAC continues to increase its mental health service presence in the community. VAC sponsors a network of OSI clinics and participates in the Operational Stress Injury (OSI) Joint Network with DND and the RCMP. These clinics diagnose and treat operational stress injuries among Veterans. A total of five out-patient OSI clinics have been established across the country. These clinics complement DND's five Operational Trauma and

Stress Support Centres. Each clinic provides access to a team of mental health professionals including psychiatrists, psychologists, nurses and clinical social workers. These professionals are specially trained in treating PTSD and other psychological injuries resulting from military service. These teams have access to standardized assessment and treatment protocols developed by the National Centre for Operational Stress Injuries (NCOSI) at Ste. Anne's Hospital. This Centre of Expertise sees field specialists develop and promote best practices through training, continuous education, research and partnerships, as well as expert advice for complex case management and policy development.

In Budget 2007, the Government of Canada provided funding for five new OSI clinics. They will be located across the country to assist CF members and Veterans dealing with operational stress injuries related to their military service. The additional funding will provide \$9 million per year to establish the new clinics to ensure that Canadian Forces members, Veterans and their families receive critically timed interventions, social support and counselling services when they face difficult adjustments due to military service.

An additional \$1 million per year was provided to support families of CF members through an innovative social support network jointly supported by DND and VAC. The Operational Stress Injury Social Support (OSISS) is a very successful DND-VAC partnership. It was established in 2001 to provide one-on-one and group peer support, education and guidance to CF members, Veterans and their families affected by operational stress injuries. The peers, who suffer from operational stress injuries themselves, are selected and trained by DND medical advisors and specialists at Ste. Anne's Hospital. The peers are co-located for the most part in VAC offices. They provide social support to fellow service personnel also suffering from adverse mental health conditions. We have been informed, anecdotally, that their interventions have averted numerous personal tragedies. Their work is helping change attitudes about combat and stigma associated with operational stress in the military, and prove that recovery is possible for CF members and Veterans living with operational stress injuries. Currently, there are 17 Peer Support Coordinators (PSCs) and six Family Peer Support Coordinators (FPSCs) across Canada. OSISS services have been provided to more than 2,500 CF members, Veterans and families. The requirement for this service continues to grow.

In the fall of 2006, Bereavement Peer Support was added to the OSISS program. To date, 55 families who have lost a loved one due to military service have been helped. Additional funding in Budget 2007 will add eight new family peer support coordinators.

VAC is actively recruiting registered mental health professionals across the country to provide care, support and professional counselling services for eligible clients and families in their local community. During the year, work continued with DND and the RCMP to further build capacity.

Strengthening the Role of Veterans Affairs Canada as a Leader

VAC has also contributed both nationally and internationally to the advancement of work in the field of mental health by organizing and participating in conferences and symposiums. The events, which brought

together experts to explore trends in the field, included the International Society for Traumatic Stress Studies conference in California in November 2006, and the 2nd National Operational Stress Injuries Symposium in Montréal from May 7 to 9, 2007.

Engaging Canadians in community-based Remembrance activities with an emphasis on Canada's youth

A nation's collective memory is the cornerstone upon which a strong, secure and free society is built. Recognizing this, Veterans Affairs Canada has long been committed to keeping alive the achievements and sacrifices of all those, past and present, who have put themselves in harm's way to defend Canada's freedom and values.

Canadians embrace and support these efforts. In 2005, Canada's celebration of *Year of the Veteran* sparked a national rejuvenation in remembrance. The legacy of that year continues. Departmental research conducted in 2006 confirms that the appetite for remembrance remains strong:

- More than seven out of 10 Canadians feel it is important to mark Veterans' Week each year.
- More than one in three Canadians actively participate in Veterans' Week activities.
- The remembrance sections of VAC's Web site attracted almost 1.7 million visits in 2006, a 90 per cent increase from the previous year.

In 2006-07, Veterans Affairs Canada took decisive steps to build on this momentum. The Department's new community-based initiatives, new partnerships and new technologies provide sound and sustainable leadership for the Government of Canada's Remembrance Policy. Many noteworthy results were achieved:

- Canada's remembrance programming gained greater international stature and visibility.
- A new operations division in Europe expanded the overseas "face" and "reach" of Canadian remembrance.
- Strategies to "modernize" remembrance programming provided targeted outreach to more than a million young Canadians along with the opportunity to better connect with hundreds of thousands of younger Canadian Forces Veterans and still-serving members.
- Innovative community engagement initiatives, often through partnerships, were a catalyst for building local pride and an awareness of remembrance in every corner of every region of Canada.

International Acclaim

On April 9, 2007, after many months of intense planning, Canadians of all ages, and all walks of life, joined together to celebrate the 90th anniversary of

the Battle of Vimy Ridge. The battle is considered by many to have been a key turning point in shaping Canada as a nation.

The Government of Canada's signature ceremony took place in France. Tens of thousands of people, including 5,000 Canadian youth and 400 Canadian Forces members, joined world leaders to pay homage to the brave Canadians who captured Vimy Ridge 90 years ago in a fight for peace, freedom and hope.

As part of this international tribute, Her Majesty Queen Elizabeth II dedicated the newly restored Canadian National Vimy Memorial. The memorial that so proudly stands as a reminder of the sacrifices and achievements made during the Battle of Vimy Ridge, is, itself, a national treasure. Its restoration was part of a \$30 million project announced in 2001 by the Government of Canada to repair the damage that age and Mother Nature had done to the 13 memorials that commemorate Canada's involvement in the First World War. The restoration of the Vimy Memorial was completed on time and within budget under the careful direction of Veterans Affairs Canada, Public Works and Government Services Canada, and a team of international experts. The restoration of one of Canada's finest works of art is both a technical and conservation triumph. Newly restored, its dignified presence will continue to offer visitors a safe and peaceful haven to reflect on those who served and died protecting Canada's values.

European Operations Division

For almost a century, the bravery and daring of Canada's military has had a profound influence on the struggle for freedom and peace in Europe. The new European Operations Division, which was established in 2006-07, promises to give Canada a highly visible and well-respected presence in an area of the world where commemoration is actively embraced. Under its direction, the sacrifices and achievements of Canadians will be advanced through commemorative projects, diplomatic partnerships, the stewardship of the grave sites of Canada's War Dead, and the preservation of Canada's European Battlefield Memorials. Collectively, these memorials attract more than a million visitors each year. Departmental experts maintain a permanent presence at both the Canadian National Vimy Memorial site and the Beaumont-Hamel Newfoundland Memorial site. Each summer, the Department also manages a Student Guide Program in France that provides young Canadians with the opportunity of a lifetime to teach people from around the world about Canadian history.

Remembrance through Partnerships

Partnerships at the international, national and community levels are critical to the reach of remembrance. In 2006-07, partnerships with the private sector, Veterans' organizations, non-profit organizations, and all levels of government, breathed new vitality into the world of remembrance.

In February 2007, the Government of Canada committed \$5 million over the next decade to help support the Juno Beach Centre in Normandy, France. The Centre, opened in 2003, represents the hopes and dreams of a dedicated group of Second World Veterans who worked tirelessly to pay tribute to the

contributions Canadians made in liberating Europe. Through this funding, Canada will help to support the Centre's operating costs, including the delivery of information and educational initiatives that will benefit visitors from around the world.

Through the VAC *Partnerships Contribution Program*, non-profit groups across Canada can receive financial support for community-based remembrance projects or projects to help restore local cenotaphs and monuments. The first arm of the Contribution Program is the Community Engagement Partnership Fund. This year, under that Fund, VAC contributed \$1.5 million to help support 112 national, regional and local initiatives. As a result, tens of thousands of Canadians were engaged in remembrance projects. In Calgary, alone, through a partnership with the Calgary Military Museum of Remembrance Education Program, more than 60,000 students learned how ordinary people served their country with extraordinary heroism. Specific in-Canada initiatives were also funded to reach out to Canadian Forces Veterans and the Aboriginal community.

The second arm of the Contribution Program, announced in 2005, is the Cenotaph/Monument Restoration Program. In 2006-07, the Program's first full year of operation, 49 communities, representing all regions of Canada, were provided with funding to help preserve and restore their local cenotaphs and monuments. The investment in Canada's most treasured infrastructure totalled just over \$530,000. Through the program, physical structures were repaired, inscriptions were restored, walkways were made safe, and landscaping was rejuvenated, so that local citizens could once again take pride in their places of remembrance.

Ongoing partnerships with a family of federal entities, including the Department of National Defence, the Royal Canadian Mounted Police, Public Works and Government Services Canada, the Parliament of Canada, Library and Archives Canada and Heritage Canada, means that those who are listed in the seven Books of Remembrance will forever be remembered and cherished by their families, their comrades and the millions of people who study Canadian history.

In the Nation's Capital, Ottawa's Winter Carnival, the National War Memorial, and a Veterans' Week Candlelight ceremony drew thousands of participants.

Across the country, in rural and urban centres in every region, partnerships were made with local authorities, schools, non-profit groups and volunteer organizations. As a result, hundreds of meaningful in-Canada events bridged time and geography to link the heroes of yesterday with those of today and tomorrow. During Veterans' Week alone, a record 239 community events were posted to the Department's online Calendar of Events.

In 2006-07, seventy very special Canadians were awarded the Minister of Veterans Affairs Commendation to recognize their outstanding contribution to the care and well-being of Veterans and/or their efforts to commemorate Veterans.

21st Century Learning

Veterans' Week, held each year from November 5 to 11, is traditionally the time that Canadians unite to say "thank you" to our Veterans. But on any given day, somewhere in Canada, someone is likely to be engaged in remembrance.

In 2006-07, the Department looked at remembrance with fresh eyes, seeking ways to engage youth on an ongoing basis, using a modernized approach that would challenge their minds and touch their hearts. As a result, more than one million Canadian youth learned about remembrance thanks to a myriad of partnerships with our nation's educators, youth organizations, Veterans' organizations and community leaders.

New and innovative learning materials were made available during Veterans' Week 2006 to more than 16,000 schools across Canada. *Tales of Animals in War*, a suite of programs that included a tabloid newsletter telling stories from the "Pause for Remembrance" clubhouse, captivated Canada's youngest students. A newspaper called the *Canada Remembers Times* offered senior students a glimpse of what it may have been like to walk in the footsteps of those who served Canada on land, on sea and in the air at various points in history. Students and educators responded eagerly, triggering a corresponding increase in classroom mail orders and Web visits over the previous year.

A unique Canadian presence on the Internet further helped to erase the geographic boundaries of learning. Web partnerships with a host of organizations, including the Canadian Broadcasting Corporation and the National Film Board, made it possible to celebrate and explore Canada's rich cultural and linguistic heritage with virtual tools such as the Vimy Photo Galleries and the Chinese Canadian section of the Heroes Remember Web site. Additional Web features underway and soon to be published include La Force Francophone and the First World War Audio Archives. These initiatives will join the very popular Heroes Remember Web site, where one can watch, listen to and read the personal memories of Canada's service men and women.

The Department worked closely with the Historica-Encounters with Canada Foundation whose mission is to introduce all Canadians to the fascinating stories that contribute to our unique country. As part of this partnership, a national Remembrance Youth Summit was held in May 2006. It resulted in a White Paper that may help to pioneer initiatives to encourage youth to carry the torch of remembrance for future generations.

A national partnership with The Royal Canadian Legion and Scouts Canada resulted in the "Remembrance Trails" project. The development of interpretative trails at six different Scout camps across Canada gives thousands of youth and volunteers the opportunity to learn about events that helped to shape Canada as a nation.

Learning by "doing and seeing" became a reality for 42 young Canadians representing Aboriginal youth, young Canadians involved in Scouts Canada, Historica-Encounters with Canada Foundation and the War Amputations of Canada's "Operation Legacy" program. These young Canadians took part in

the official Government of Canada overseas event to France to mark the 90th anniversary of the Battles of the Somme and Beaumont-Hamel.

There was tangible success through initiatives to modernize its remembrance programming so that more Canadians could better appreciate the sacrifices and achievements of Canada's CF community. CF Veterans and still-serving members, some not much older than the students who applauded them, took their rightful place beside aging Veterans at ceremonies and events across Canada and around the world. Learning tools, featuring 50 years of peacekeeping efforts, also proved popular. This year, 15 CF Veterans were awarded the Minister of Veterans Affairs Commendation. In the process, many of Canada's younger military members gained a deeper appreciation for their place in the history of remembrance.

Monuments, Memorials and Veterans Graves

In 2006-07, VAC provided \$11 million in financial support to ensure that 2,178 qualified Veterans were laid to rest in a dignified manner. The funding is part of a national funeral, burial and grave marker program that is carried out in partnership with the Last Post Fund. Most of the departed Veterans who qualified for this program had insufficient funds in their estate to pay for a proper funeral. For their grieving families, this program, delivered on behalf of a grateful nation, provided much-needed comfort and dignity.

In the same manner, monuments and memorials are silent but powerful reminders of what our Veterans accomplished and sacrificed for us all. To maintain the faith our Veterans placed in our future, we must maintain monuments to their memory and care for them with the dignity and grace they deserve.

At home, and around the world, the Department also continued to work with one of its oldest partners - the Commonwealth War Graves Commission - to maintain the graves of the approximately 112,000 Canadian War Dead who have been laid to rest in more than 80 countries. In Canada, another 350,000 grave sites in some 15,000 cemeteries from coast to coast, were maintained.

In addition to its traditional work, the Commission, in partnership with VAC, has completed "mapping" the grave markers of about one-third of the Veteran grave markers in Canada for which the federal government is responsible. When completed in 2010, this national data base will make it easier to monitor and maintain the markers. It will also help relatives and friends locate the final resting place of Veterans who, because of distance or the passage of time, may be unknown to them.

Priorities - Veterans Review and Appeal Board

The Veterans Review and Appeal Board, through its legislated mandate, provides two levels of appeal of disability pension or disability award decisions and the final level of appeal of War Veterans Allowance decisions.

The Board's primary goal is to deliver an effective redress program through strategic and innovative improvement initiatives. Applicants have voiced their concerns regarding the length of the appeal process, and the Board made tremendous progress in addressing the time lines within its control. To address the volume and age of pending claims, the Board increased the hearing schedule by offering alternative methods for hearings. More than 7,100 applicants had the opportunity to have their claims heard and present their evidence, exceeding the forecast of 6,500 hearings.

In addition, the length of time to finalize the decision following the hearing was reduced for applicants, and the Board successfully decreased the number of claims pending a hearing. The Board continues to work with representatives to fill the capacity available in the hearing schedule, and to encourage them to bring forward their oldest claims and remove abandoned claims. Collectively, these measures will continue to provide improved service to applicants.

The Strategic Plan 2006-2009 describes the Board's priorities in improved program delivery and engaged communication with appellants and stakeholders.

Improved program delivery

The Board was proactive in identifying ways to strengthen its operations to support decision-making and contribute to delivering timely and fair decisions.

In the claim appraisal and management initiative, resources were allocated to pilot enhancements in the pre-hearing documentation. Changes to the registration of appeal hearing claims have been effective in ensuring that cases registered with the Board proceed to a hearing, and in reducing the time frame to finalize decisions. Similar innovations will be considered for the review hearing claims.

Following the Government of Canada's announcement to establish a Veterans Bill of Rights and a Veterans Ombudsman, the Board assessed its requirements for resources and processes to respond to specific requests and recommendations. Individuals have always had the opportunity to raise issues if they are dissatisfied with the respect, courtesy and professionalism of Members or staff. All concerns are taken very seriously and are properly investigated in a timely manner. To formalize this process, the Board developed complaints procedures and a complaint form which are available at www.vrab-tacra.gc.ca. They may also be requested by calling the toll-free inquiries line at 1-800-450-8006.

Six complaints were received prior to September 29, 2006, the date the formal complaints procedures were initiated, and 10 complaints were received under the new process. All issues raised, which varied from wording of the decision to a Member's conduct, have been addressed. This complaint process was not intended to address dissatisfaction with Board decisions. Individuals who are dissatisfied with the outcome of Board decisions should contact their representatives to pursue their appeal rights.

Research was expanded in the area of emerging legal precedents and issues including the New Veterans Charter and the 2006 Table of Disabilities. The Board issued rules of practice regarding exhibits and attachments, reconsideration applications and teleconference review hearings. The Board also communicated its position on transitional issues created when the 1995 Table of Disabilities was replaced by the 2006 Table of Disabilities. Rulings of the Federal Court were analysed to ensure that the guidance given is reflected in the Board's decisions, policies and operations.

A revised professional development framework for new Members was implemented with an intensified training period, scheduled follow-up sessions and mentoring. During the year, 12 Members were appointed to the Board through the competency-based Member Selection Process which was implemented in December 2004. Members received training on the provisions of the New Veterans Charter and new regulations, and attended specialized sessions in post traumatic stress disorder at Ste. Anne's Hospital. Further training and tools are being developed to support quality, consistency and efficiency in decision-making. These initiatives support the Board's commitment to render quality decisions that are based on the facts of the claim, the available evidence, and the applicable legislation.

The Board benefited from its involvement in the introduction of the New Veterans Charter legislation. Working with VAC in the implementation stage was an effective way to approach the transition, and allowed for assessment of impacts, timely training and a smooth transition for the Board.

Approximately 8,950 applications for hearings were received, an increase in comparison to the previous two years. The Board prepared 8,619 pre-hearing documents; however, 1,805 cases were subsequently withdrawn or abandoned by the applicants. More than 240 applicants requested an appeal of a disability award decision under the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act*, which came into force on April 1, 2006. The following chart describes the 7,132 decisions finalized by the Board. It represents the highest volume in recent years.

Finalized Decisions	2004-05	2005-06	2006-07
Reviews	4,911	4,870	5,743
Appeals	1,756	1,532	1,271
Reconsiderations	194	222	107
War Veterans Allowance	23	21	11
Total	6,884	6,645	7,132

From registration with the Board to finalization of the claim in the Board, the average time for review hearing claims was 203 days, and the average time for appeal hearing claims was 165 days. This includes the time period (which is the shared responsibility of the Board and the appellants' representative) when the claim is waiting to be scheduled. It depends upon appellant readiness and hearing schedule availability.

The Board worked with the Bureau of Pensions Advocates and the Royal Canadian Legion to remove inactive claims, to improve management of claims and to reduce waiting times for applicants. A longstanding issue has been the preparation of pre-hearing documents for claims that are subsequently withdrawn or abandoned. VRAB has collaborated with representatives to identify ways to decrease overproduction. As a result, overproduction has been reduced from 40 per cent to 15 per cent this year. Progress was also made in the registration of claims (which has indicated high pending volumes attributed to the Board). However, a large number of these claims are with the representatives for counselling, and as many as 40 per cent are withdrawn and do not proceed to a hearing. The change in the registration of claims is significant in accurately forecasting and reporting on the Board's workload. At year end, the Board had 3,361 claims pending at the pre-hearing stage - a manageable workload that can be dealt with expeditiously.

On average, 60.7 per cent of the finalized review decisions and 37.5 per cent of the finalized appeal decisions varied a previous ruling. The two factors weighing most heavily in varying a prior decision at the review hearing are the applicant's testimony and additional evidence or information that was not available at the previous level. At the appeal hearing, the applicant may submit documented evidence and written information. 90 per cent of review decisions were finalized in an average of 29.2 days and 90 per cent of appeal decisions were finalized in an average of 24.1 days. This substantially met the public commitment to render a decision 30 calendar days following the date of the hearing.

When all Board redress avenues have been exhausted, applicants may apply to the Federal Court for a Judicial Review. In 2006-07, 11 appellants filed an application with the Federal Court (less than 0.2 per cent of the Board's 7,132 decisions). Of the 14 rulings handed down by the Federal Court this year, seven applications were allowed and returned to the Board for rehearing and seven applications were dismissed. One decision was returned pursuant to a Federal Court Consent Order.

The Board has dedicated Members and staff that provide outstanding service. All efforts are focussed on improving the performance and processes of the Board, helping to strengthen this valuable redress program for Canadians.

Engaged communication with appellants and stakeholders

Individuals have a variety of avenues to contact the Board including telephone, e-mail, fax and traditional mail. More than 7,000 inquiries received a timely

response in 2006-07. The Board responded to the information needs of Canadians through regular updates on its Web site. During the year, the Board increased communication with representatives and Parliamentarians regarding its mandate, workload and performance.

In 2006 the Board also released the results of a survey conducted by Environics Research Group in July 2005. A questionnaire was mailed to 1,541 Veterans, members of the Canadian Forces, the RCMP, and spouses or survivors who had a hearing and received a recent decision from the Board. The response rate was 65 per cent. While the majority of applicants indicated they had a positive experience with the appeal process, they also provided suggestions for improving the program. These recommendations were considered and incorporated in the Board's Strategic Action Plan. The complete report of the National Applicant Satisfaction Survey 2005, which contains a detailed description of the methodology and results, is available at www.vrab-tacra.gc.ca.

The Board did not achieve its commitment to develop a communications plan and publish a brochure in 2006-07 due to a lack of available resources. Further plans for information products and outreach were also delayed due to competing priorities. However, the plan and brochure are priorities in 2007-08 as these will guide the Board in its efforts to provide Canadians with clear and concise information on the Board and its area of responsibility within the disability pension and award program.

Link to the Government of Canada Outcome Areas

The Portfolio is contributing to the Government of Canada's economic and social outcomes through the delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life, social citizenship, and standard of living of Canada's Veterans, CF members, qualified civilians and their families in recognition of their service to the nation.

Sustaining Canada's economy is an essential part of improving the well-being and quality of life for Canadians. VAC's Strategic Outcome "Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment" contributes to the Government of Canada's outcome "Income Security and Employment for Canadians". VAC is committed to providing exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of its clients through the strategic priorities of: Enhancing and adapting programs and services to meet the needs of our Veterans, serving members, other clients and their families; and Implementing a Mental Health Strategy to enhance capacity to meet the mental health needs of clients.

The Government of Canada's outcome "Healthy Canadians" is strongly supported by VAC's Strategic Outcome "Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment". VAC's commitment to its clients' health and wellness is actioned through the strategic priorities of: Enhancing and adapting programs and services to meet the needs of our Veterans, serving members, other clients and their families; and

Implementing a Mental Health Strategy to enhance capacity to meet the mental health needs of clients.

VAC's Strategic Outcome "Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace" supports the Government of Canada's outcome "A Vibrant Canadian Culture and Heritage". VAC's commitment is actioned through the strategic priority of Engaging Canadians in community-based remembrance activities with an emphasis on Canada's youth.

The Veterans Review and Appeal Board Strategic Outcome of "Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible CF Veterans and members, RCMP clients, qualified civilians and their families" contributes to the Government of Canada outcome "Income Security and Employment for Canadians" by providing fairness in the adjudication of decisions for disability pensions, disability awards, and War Veterans Allowances.

SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Veterans Affairs' Program Activity Architecture (PAA) was modified in June 2006 to incorporate the New Veterans Charter's programs and services implemented on April 1, 2006. Modifications include the descriptions of our strategic outcomes and the titles and descriptions for the related program activities.

Strategic Outcome #1:

Eligible Veterans and other clients achieve their optimum level of well-being through programs and services that support their care, treatment, independence, and re-establishment.

Program Activity #1.1:

Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support.

Veterans Affairs Canada provides, upon eligibility, pensions or awards for disability or death and financial support as compensation for hardships arising from disabilities and lost economic opportunities. Veterans Affairs Canada has a comprehensive and integrated range of compensation and wellness programs to support its clients. These clients include: Veterans of the First World War, the Second World War, Veterans of the Korean War, Merchant Navy Veterans, Canadian Forces members, spouses, common-law partners, certain civilians, and survivors and dependants of military and civilian personnel. Veterans Affairs also administers disability pensions for the RCMP under a Memorandum of Understanding.

VAC's mission is to provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of our clients, in recognition of their services to Canada. The expected result which would link this program activity to the corresponding strategic outcome is:

- Eligible Veterans and others are appropriately compensated to contribute to their well-being.

The Department's performance measurement strategy for monitoring the program activity's related benefits and services includes an annual review to equate the performance indicators:

- Percentage of decisions that comply with the Department's standards and business processes.

93 per cent of first applications for disability were completed within the service standard time of 24 weeks for 2006-07. Service standards for the NVC programs have not been published and therefore cannot yet be measured and

reported. It is anticipated that a revised service standards brochure will be published in 2008.

- Number and duration of Veterans in receipt of Temporary Earnings Loss, Extended Earnings Loss and Canadian Forces Income Support

For 2006-07, we had 857 clients in the Temporary Earnings Loss program and 62 clients in the Extended Earnings Loss program. We did not have any clients in the Canadian Forces Income Support, Permanent Impairment Allowance or Supplementary Retirement Benefit programs. Statistical information on program activity (e.g. duration) is being developed and will be reported in future performance reports. Time spent in Earnings Loss programs should mirror the time in Rehabilitation for the most part unless the client reaches age 65 while still in Rehabilitation.

The Department's performance is also measured every two years to validate the performance indicator:

- Percentage of surveyed clients satisfied with the benefits and services which they have received.

The Client Satisfaction Survey reported global survey findings of an overall level of satisfaction of 84 per cent. This included clients both in receipt of benefits and services and those who were declined a benefit or service. Additional information on this survey can be accessed at:

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports

Financial Resources (\$ millions):

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
2,065.4	2,136.7	1,932.8

Human Resources (Full-Time Equivalents):

Planned	Authorities	Actuals
1,281	1,294	1,270

Program Activity #1.2:

Health Care and Re-establishment Benefits and Services.

Veterans Affairs Canada provides, upon eligibility, health benefits, a Veterans Independence Program, long-term care, and rehabilitation and re-establishment support to eligible Veterans and others. The Health Care Program is designed to enhance the quality of life of VAC clients, promote independence, and assist in keeping clients at home and in their own communities by providing a continuum of care.

The expected result which would link this program activity to the corresponding strategic outcome is:

- Eligible Veterans and others receive the treatment benefits and services to meet their identified needs.

The Department's performance in providing health care and re-establishment benefits and services to clients is measured by the following performance indicators:

- Total Program of Choice expenditures.

Treatment Expenditures for 2006-07 were \$266.1 million.

- Total contract services to administer the program expenditures.

For 2006-07, health care processing system contract fees (not including Vocational Rehabilitation and job placement) totalled \$24.6 million.

- Level of compliance with Departmental standards and business processes.

The Quality Management Program conducts reviews of Health Care Programs to assess the extent of compliance with Departmental standards and business processes. In addition, regular reviews are conducted on the quality of service delivery to Veteran clients and their families. These reviews provide evidence relating to program delivery compliance and also provide qualitative recommendations for program and service improvement.

For example, a review of compliance with Departmental policy and business processes related to the Veterans Independence Program was conducted in 2006. Results of this review revealed a high level of policy and process compliance. A full 100 per cent of files reviewed were compliant in accordance with client need for VIP services, additionally 96 per cent of the files reviewed were compliant with appropriateness of level of services provided.

- Total Rehabilitation/Vocational expenditure.

Vocational Rehabilitation expenditures for 2006-07 were \$226,769.

Financial Resources (\$ millions):

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
1,062.5	1,077.9	1,021.5

Human Resources (Full-Time Equivalents):

Planned	Authorities	Actuals
2,188	2,203	2,125

Strategic Outcome #2:

Canadians remember and demonstrate their recognition of all those who served in Canada's efforts during war, military conflict and peace.

Program Activity # 2.1:***Remembrance Programming.***

Remembrance Programming keeps alive the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war, military conflict and peace; engages communities in remembrance of these achievements and sacrifices; and, promotes an understanding of their significance in Canadian life as we know it today.

VAC's mission also includes keeping the memory of Canada's Veterans achievements and sacrifices alive for all Canadians. The expected result which would link this program activity to the corresponding strategic outcome is:

- Canadians who commemorate, understand and value the achievements and sacrifices of those who have served Canada in war, military conflict and peace.

The Department's performance measurement strategy used to report on the expected result includes measuring on a regular basis the following performance indicator:

- Percentage of Canadians who are knowledgeable about and engaged in remembrance.

Successful results were achieved and are supported by the Client Satisfaction Survey which indicates that 80 per cent of VAC's clients were satisfied with how VAC delivers its Commemoration activities.

Research conducted for Veterans' Week 2006 shows that 66 per cent of Canadians (compared to 57 per cent in 2002) had heard of Veterans' Week, and that 72 per cent (compared to 68 per cent in 2002) agree that it is important to mark Veterans' Week each year. 35 per cent participated in Veterans' Week activities, up from 31 per cent in 2002.

Other research was conducted for the *Year of the Veteran*. The findings, released in 2006, show that awareness of the *Year of the Veteran* increased throughout 2005 from 19 per cent to 56 per cent. The level of participation in commemorative events and 60th anniversary of the end of the Second World War increased through 2005 from 9 per cent to 17 per cent.

Financial Resources (\$ millions):

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
62.5	69.7	59.6

Human Resources (Full-Time Equivalents):

Planned	Authorities	Actuals
150	162	160

Strategic Outcome #3:

Fair and effective resolution of disability pension, disability award, and War Veterans Allowance appeals from Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and members, RCMP clients, qualified civilians and their families.

Program Activity # 3.1:***Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards.***

Provides Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and members, RCMP clients, qualified civilians and their families with full opportunity to request review and appeal hearings to ensure a fair adjudicative process for disability pension, disability award and War Veterans Allowance claims.

The Board has full jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act*, the *War Veterans Allowance Act* and other Acts of Parliament. The Board's objective is to ensure that clients receive the benefits to which they are entitled efficiently, fairly and in accordance with the available evidence and the applicable legislation. The expected result which would link this program activity to the corresponding strategic outcome is:

- Fairness in the Disability Pension, Disability Award and War Veterans Allowance Program.

The Board's performance measurement strategy in meeting its strategic outcome is measured on a quarterly basis to validate the performance indicator:

- Percentage of Federal Court decisions that upholds the Board's targets.

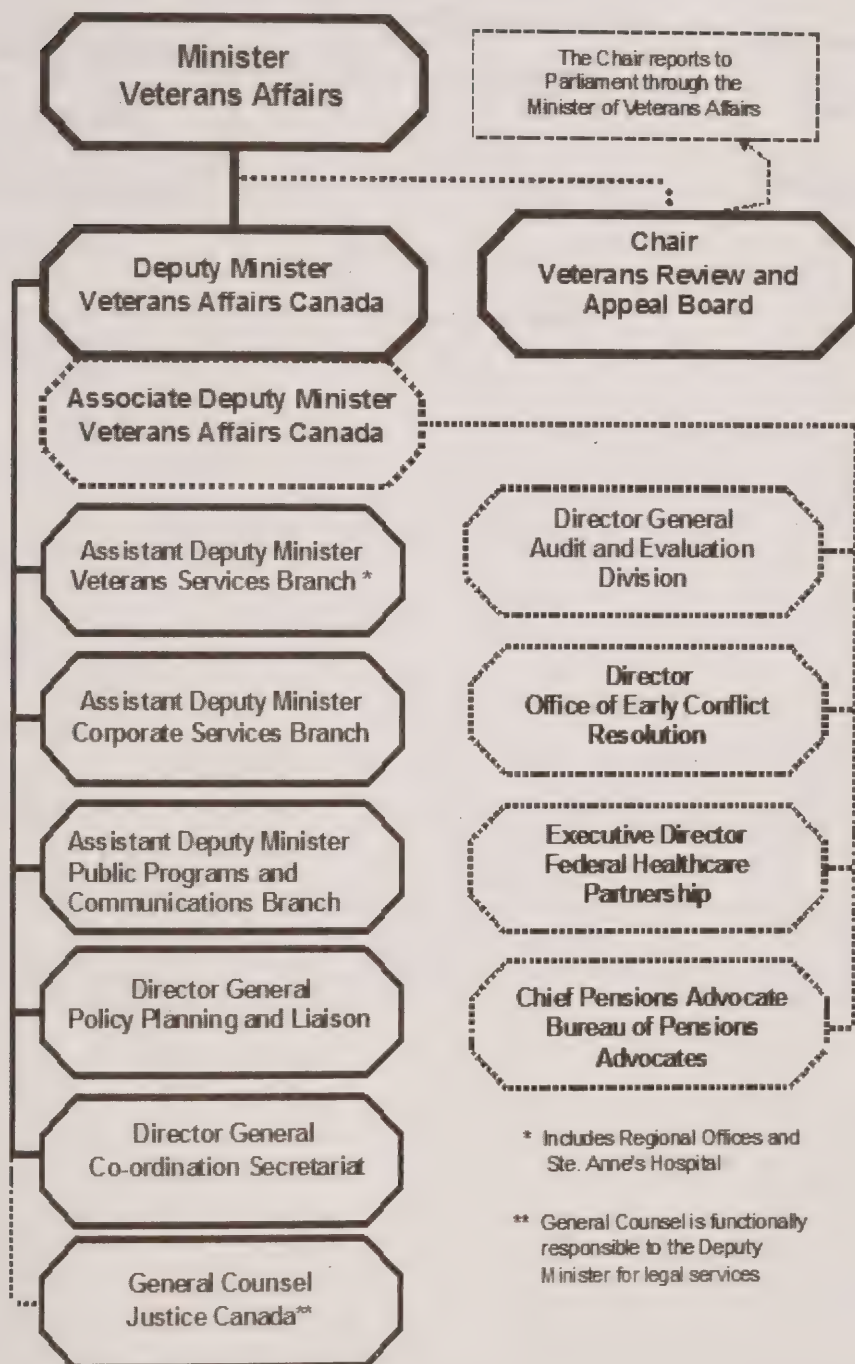
The Board's expected results were successfully achieved. In 2006-07, the Federal Court issued 14 rulings; 7 upheld the decision of the Board and 7 did not. The Federal Court did not rule on one decision which was returned to the Board to be re-heard pursuant to a Consent Order.

Financial Resources (\$ millions):

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
13.7	14.4	14.1

Human Resources (Full-Time Equivalents):

Planned	Authorities	Actuals
139	139	140

SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION**Organizational Information****Veterans Affairs Canada Organization**

Veterans Review and Appeal Board Organization



Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

(\$ millions)	2004-2005 Actual	2005-2006 Actual	2006-2007			
			Main ¹ Estimates	Planned Spending	Total ² Authorities	Total Actuals
Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support			2,064.8	2,065.4	2,136.7	1,932.8
Health Care and Re-establishment Benefits and Services			1,062.8	1,062.5	1,077.9	1,021.5
Remembrance Programming			61.5	62.5	69.7	59.6
Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards			13.7	13.7	14.4	14.1
Budgetary Main Estimates (gross)			3,202.8	3,204.1	3,298.7	3,028.0
Total	2,695.4	2,881.4	3,202.8	3,204.1	3,298.7	3,028.0
Less: Non-respendable revenue ³	39.2	32.6	30.0	30.0	30.0	29.8
Plus: Cost of Services received without charge ⁴	31.6	32.1	32.5	32.5	32.5	32.5
Total Departmental Spending	2,687.8	2,880.9	3,205.3	3,206.6	3,301.2	3,030.7
Full-time Equivalents	3,463.0	3,676.0	3,758.0	3,758.0	3,798.0	3,695.0

¹ Employee benefit plans are already in the Main Estimates total.

² For the 2006-2007 reporting cycle, the "total authorities" column refers to total spending authorities received during the fiscal year, as well as funding received from TB Vote 5 and TB Vote 10.

³ Non-respendable revenue consists of all non-tax revenue that will be credited to the Consolidated Revenue Fund.

⁴ See Table 4 for details of services provided without charge.

Table 2: Resources by Program Activity

2006-2007									
(\$ millions)	Program Activity	Budgetary						Plus: Non-Budgetary	Total
		Operating	Capital	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures	
	Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support								
	Main Estimates	107.9	-	1,956.9	-	2,064.8	-	2,064.8	2,064.8
	Planned Spending	108.5	-	1,956.9	-	2,065.4	-	2,065.4	2,065.4
	Total Authorities ¹	115.9	-	2,020.8	-	2,136.7	-	2,136.7	2,136.7
	Actual Spending	116.2	-	1,816.6	-	1,932.8	-	1,932.8	1,932.8
	Health Care and Re-establishment Benefits and Services								
	Main Estimates	759.8	23.0	-	280.0	1,062.8	-	1,062.8	1,062.8
	Planned Spending	759.5	23.0	-	280.0	1,062.5	-	1,062.5	1,062.5
	Total Authorities ¹	769.8	13.1	-	295.0	1,077.9	-	1,077.9	1,077.9
	Actual Spending	723.3	11.5	-	286.7	1,021.5	-	1,021.5	1,021.5
	Remembrance Programming								
	Main Estimates	24.8	9.0	25.0	2.7	61.5	-	61.5	61.5
	Planned Spending	24.8	10.0	25.0	2.7	62.5	-	62.5	62.5

(\$ millions)	Budgetary								Plus: Non-Budgetary	
									Loans, Investments and Advances	Total
	Program Activity	Operating	Capital	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Less: Respendable Revenue	Total: Net Budgetary Expenditures		
Total Authorities ¹		31.8	10.0	25.4	2.5	69.7	-	69.7	-	69.7
Actual Spending		28.8	8.8	19.8	2.2	59.6	-	59.6	-	59.6
Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards										
Main Estimates		13.7	-	-	-	13.7	-	13.7	-	13.7
Planned Spending		13.7	-	-	-	13.7	-	13.7	-	13.7
Total Authorities ¹		14.4	-	-	-	14.4	-	14.4	-	14.4
Actual Spending		14.1	-	-	-	14.1	-	14.1	-	14.1

¹ For the 2006-2007 reporting cycle, "total authorities" refers to total spending authorities received during the fiscal year, as well as funding received from TB Vote 5 and TB Vote 10.

Table 3: Voted and Statutory Items

(\$ millions)		2006-2007			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total ¹ Authorities	Total Actuals
1	Veterans Affairs Canada - Operating expenditures	856.8	857.1	882.3	833.3
5	Veterans Affairs Canada - Capital expenditures	32.0	33.0	23.1	20.3
10	Veterans Affairs Canada - Grants and contributions	2,264.4	2,264.4	2,343.7	2,125.3
15	Veterans Affairs - Veterans Review and Appeal Board - Operating expenditures	9.4	9.4	10.0	9.5
(S)	Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment	0.2	0.2	-	-
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	0.1	0.1
(S)	Refund of amounts credited to revenues in previous years	-	-	0.3	0.3
(S)	Minister of Veterans Affairs - Salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Contributions to employee benefit plan	39.9	39.9	39.1	39.1
	Total Portfolio	3,202.8	3,204.1	3,298.7	3,028.0

¹ For the 2006-2007 reporting cycle, the "total authorities" column refers to total spending authorities received during the fiscal year, as well as funding received from TB Vote 5 and TB Vote 10.

Table 4: Services Received Without Charge

(\$ millions)	2006-2007
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	14.3
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds). Employer's contribution to employees' insured benefits plans and associated expenditures paid by TBS	16.6
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	0.5
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	1.1
Total 2006-2007 Services received without charge	32.5

Table 5: Sources of Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Actual 2004-2005	Actual 2005-2006	2006-2007			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Veterans Affairs Program						
Health Care and Re-establishment Benefits and Services						
Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan (Other Goods and Services)	15.7	15.0	14.0	14.0	14.0	14.2
Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals (Other Goods and Services)	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care (Regulatory Care)	4.2	3.9	4.0	4.0	4.0	3.6
Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support						
Recovery of pensions from foreign governments	4.0	3.2	2.7	2.7	2.7	2.7
Refund of previous years' expenditures	14.8	9.5	7.7	7.7	7.7	7.7
Other	0.2	0.6	1.2	1.2	1.2	1.2
Total Non-Respendable Revenue	39.2	32.6	30.0	30.0	30.0	29.8

Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector

(\$ millions)					
2006-2007					
Organization	Pensions, Awards, Allowances for Disability and Death; and Financial Support	Health Care and Re-establishment Benefits and Services	Remembrance Programming	Veterans Review and Appeal Board redress process for disability pensions and awards	Total Portfolio
Veterans Services Branch					
Planned Spending	2,014.3	1,030.4	-	-	3,044.7
Actual Spending	1,880.7	987.5	-	-	2,868.2
Public Programs and Communications Branch					
Planned Spending	2.6	2.0	56.9	0.4	61.9
Actual Spending	2.8	2.1	54.3	0.5	59.7
Corporate Services Branch					
Planned Spending	31.1	24.1	4.6	1.8	61.6
Actual Spending	33.4	26.7	4.5	2.3	66.9
Executive Branch ¹					
Planned Spending	17.4	6.0	1.0	0.5	24.9
Actual Spending	15.9	5.2	0.8	0.5	22.4
Veterans Review and Appeal Board					
Planned Spending				11.0	11.0
Actual Spending				10.8	10.8
Total Portfolio					
Planned Spending	2,065.4	1,062.5	62.5	13.7	3,204.1
Actual Spending	1,932.8	1,021.5	59.6	14.1	3,028.0

¹ Executive Branch includes Executive Services; Audit and Evaluation; General Counsel; Office of Early Conflict Resolution; Coordination Secretariat; Policy, Planning and Liaison; and Bureau of Pensions Advocates.

Table 7: Major Regulatory Initiatives

On April 1, 2006, Veterans Affairs Canada (VAC) began the process of implementing the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act* (commonly referred to as the New Veterans Charter) and associated Regulations. The *Act* introduced a comprehensive suite of new benefits and services designed to support Canadian Forces (CF) Veterans and their families in the transition from military to civilian life. The overarching goal of this new suite of programs is to assist CF Veterans and their families achieve and maintain a good quality of life, with a focus on health and independence.

Regulations	Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
<i>Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Regulations</i>	<p>Overall Program: Assist CF Veterans and their families to re-establish successfully into civilian society and to achieve and maintain optimum level of health, independence and quality of life within their own community.</p> <p>Job Placement: Enhance the employability of persons for re-entry into the labour market and helping promote work opportunities.</p> <p>Rehabilitation services and vocational assistance: Will enable CF Veterans to maintain or improve their functionality and optimize their health, independence and quality of life.</p> <p>Financial Benefits (FB): Will provide CF Veterans in rehabilitation with adequate income while recovering from a service-related or career-ending injury and also provide financial assistance if they are unable to work due to their service-related disability.</p> <p>Health Benefits Program: Supports the re-establishment of eligible CF Veterans and their families into civilian life by ensuring that they have access to supplementary health benefits that respond to their needs.</p> <p>Disability Awards (DA) and Death Benefits (DB): Will recognize and compensate CF members and</p>	<p>The Regulations set out the terms and conditions, scope of benefits and services to be provided to eligible clients. The integrated RBAF/RMAF describes the integrated approach that VAC uses to measure, evaluate and report on client and program outcomes. The Performance Measurement Criteria for NVC programs has been developed. Evaluation of the programs is ongoing.</p>	<p>Ongoing quantitative and qualitative indicators for all program components as well as client outcome indicators are currently or will be measured.</p>

Regulations	Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
	<p>Veterans, and in some cases their survivors and surviving dependent children for the non-economic effects of a service-related disability, including pain and suffering, functional loss and the impairment.</p> <p>Case Management: A coordinated, organized and collaborative process that ensures clients with complex needs access timely and appropriate resources to optimize their level of independence and quality of life.</p>		

Table 8: Details on Project Spending

(\$ millions)	Current Estimated Total Cost	Actual 2004-2005	Actual 2005- 2006	2006-2007			
				Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Ste. Anne's Hospital Renovation	114.3	16.3	17.2	23.4	23.4	13.1	11.9
European Monument Restoration	30.0	2.9	8.9	9.5	10.5	10.5	9.3
Total	144.3	19.2	26.1	32.9	33.9	23.6	21.2

Table 9: Details on Transfer Payments Programs (TPP)

Veterans Affairs Canada manages the following transfer payments programs in excess of \$5 million:

(\$ millions)	2006-2007
Pensions and Allowances for Disability and Death	1,740.8
Disability Awards and Allowances	50.0
War Veterans Allowance / Civilian War Allowance	18.5
Veterans Independence Program	286.7
Last Post Fund	11.0
Commonwealth War Graves Commission	8.8

Further information on the above-mentioned Transfer Payments Programs can be found at www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp

Table 10: Financial Statements of Departments and Agencies**Veterans Affairs Canada****Management Responsibility for Financial Statements**

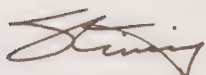
Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2007 and all information contained in these statements rests with the management of Veterans Affairs Canada. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board Accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgement and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of Veterans Affairs' financial transactions. Financial information submitted to the Public Accounts of Canada and included in Veterans Affairs' *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

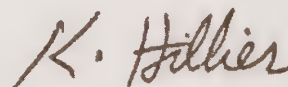
Management maintains a system of financial management and internal controls designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection; training and development of qualified staff; by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility; and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout Veterans Affairs.

Veterans Affairs Canada has a Departmental audit committee whose roles are to oversee compliance with legal and regulatory requirements as well as the integrity of financial reporting, internal controls, disclosure controls and internal audit functions. In fulfilling its responsibilities, the audit committee provides advice to assist senior management in risk management and the operation of management control frameworks.

The financial statements of Veterans Affairs Canada have not been audited.



Suzanne Tining
Deputy Minister
September 20, 2007



Keith Hillier
Senior Financial Officer
September 20, 2007

Veterans Affairs
Statement of Operations (unaudited)
For the year ended March 31

(in thousands of dollars)	2007	2006
Expenses (Note 4)		
Canada Remembers	53,495	59,391
Health care benefits	1,021,674	1,004,838
Pensions and allowances	1,946,695	1,807,131
Veterans Review and Appeal Board	15,223	16,323
Total expenses	3,037,087	2,887,683
Revenues (Note 5)		
Canada Remembers	16	19
Health care benefits	18,879	20,349
Pension allowance disability	2,786	3,264
Veterans Review and Appeal Board		1
Total revenues	21,681	23,633
Net cost of operations	3,015,406	2,864,050

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Veterans Affairs

Statement of Financial Position (unaudited) at March 31

(in thousands of dollars)	2007	2006
Assets		
Financial assets		
Accounts receivable and advances (Note 6)	11,373	11,026
Non-financial assets		
Prepaid expenses	95	22
Tangible capital assets (Note 7)	107,283	88,660
Total assets	118,751	99,708
Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	46,372	47,332
Vacation pay and compensatory leave	10,083	10,119
Deferred revenue	733	684
Other liabilities (Note 8)	13,623	14,042
Employee severance benefits (Note 9)	45,076	42,284
Total liabilities	115,887	114,461
Equity of Canada	2,864	(14,753)
Total	118,751	99,708
Contingent liabilities (Note 10)		
Contractual obligations (Note 11)		

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Veterans Affairs

Statement of Equity of Canada (unaudited)

For the year ended March 31

(in thousands of dollars)	2007	2006
Equity of Canada, beginning of year	(14,753)	(45,709)
Net cost of operations	(3,015,406)	(2,864,050)
Current year appropriations used (Note 3)	3,027,967	2,881,436
Revenue not available for spending	(21,979)	(23,599)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	(5,332)	6,869
Services received without charge from other government departments (Note 12)	32,367	30,300
Equity of Canada, end of year	2,864	(14,753)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Veterans Affairs

Statement of Cash Flows (unaudited)

For the year ended March 31

(in thousands of dollars)	2007	2006
Operating activities		
Net cost of operations	3,015,406	2,864,050
Non-cash items:		
Amortization of tangible capital assets	(4,571)	(4,150)
Loss on disposal of tangible capital assets		(164)
Gain on disposal of tangible capital assets		15
Adjustments to tangible capital assets	590	1,051
Services provided without charge	(32,367)	(30,300)
Variations in Statement of Financial Position		
(Increase) decrease in accounts receivable and advances	347	(3,664)
(Increase) decrease in prepaid expenses	73	(27)
Increase (decrease) in liabilities	(1,426)	11,607
Cash used for operating activities	2,978,052	2,838,418
Capital investment activities		
Acquisitions of tangible capital assets	22,604	26,308
Proceeds from disposal of tangible capital assets		(20)
Cash used for capital investment activities	22,604	26,288
Financing activities		
Net cash provided by Government of Canada	3,000,656	2,864,706

The accompanying notes form an integral part of these statements.

Veterans Affairs Canada

Notes to Financial Statements (unaudited)

1. Authority and Objectives

The Department of Veterans Affairs was established by the *Department of Veterans Affairs Act* as a department under Schedule I to the *Financial Administration Act*.

The Veterans Affairs Portfolio consists of the Department of Veterans Affairs, which reports to the Minister of Veterans Affairs, and the Veterans Review and Appeal Board, which reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs.

Veterans Affairs Canada objectives as stated in the *Department of Veterans Affairs Act* are the care, treatment or re-establishment in civil life of any person who served in the Canadian Forces or merchant navy or in the naval, army or air forces or merchant navies of Her Majesty, of any person who has otherwise engaged in pursuits relating to war, and of any other person designated by the Governor in Council, and the care of the dependants or survivors of any person previously referred to herein.

The Department meets its responsibilities through its various programs. The Canada Remembers program endeavours to keep alive the achievements and sacrifices made by those who have served Canada in times of war and peace. The Health Care Benefits program provides treatment and other health-related benefits to Veterans and other eligible persons. The Pensions and Allowances for Disability and Death, and Economic Support program provides pensions for disability or death and economic support in the form of allowances to Veterans and other eligible persons. The Veterans Review and Appeal Board program provides Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families with full opportunity to request review and appeal hearings to ensure a fair adjudicative process for disability pension, disability awards and War Veterans Allowance claims.

2. Summary of Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

(a) Parliamentary appropriations

Veterans Affairs Canada is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to Veterans Affairs Canada do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations

and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 to these financial statements provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

(b) *Net cash provided by Government*

Veterans Affairs Canada operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by Veterans Affairs Canada is deposited to the CRF and all cash disbursements made by Veterans Affairs Canada are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.

(c) *Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (CRF)* is the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by Veterans Affairs Canada. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.

(d) *Revenues* are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues. Revenues that have been received but not yet earned are recorded as deferred revenue on the Statement of Financial Position. This amount represents prepayments to Ste. Anne's Hospital for in-patient charges.

(e) *Expenses* are recorded on the accrual basis:

- Grants are recognized in the year in which the conditions for payment are met.
- Contributions are recognized in the year in which the recipient has fulfilled the terms of a contractual transfer agreement.
- Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- Services provided without charge by other government departments for accommodations, the employer's contribution to the health and dental insurance plans, and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.

(f) *Benefit payments*

The majority of the programs administered by Veterans Affairs Canada are meant to provide future benefits for members and Veterans of the Canadian Forces. As such, an actuarially determined liability and related disclosure for these future benefits are presented in the financial statements of the Government of Canada, the ultimate sponsor of these benefits. This differs from the accounting and disclosures of benefits presented in these financial statements as Veterans Affairs Canada expenses these benefits as they become due and records no accruals for future benefits. Payments of benefits

made directly to beneficiaries, such as pensions and allowances for disability, death and economic support, are recorded as grants or contributions, while benefits delivered through service providers, such as certain health care benefits are recorded as operating expenses. This accounting treatment corresponds to the funding provided to the Department through Parliamentary appropriations.

(g) *Employee future benefits*

(i) *Pension benefits*: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multi-employer plan, administered by the Government of Canada. Veterans Affairs Canada contributions to the Plan are charged to expense in the year incurred and represent the total Departmental obligation to the plan. Veterans Affairs Canada is not required to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

(ii) *Severance benefits*: Employees are entitled to severance benefits, as provided for under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

(h) *Accounts receivables* are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(i) *Tangible capital assets*

All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. Veterans Affairs Canada does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, assets located on Indian Reserves and museum collections.

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Buildings	25 years
Works and infrastructure	25 years
Machinery and equipment	5 to 15 years
Informatics	2 to 5 years
Motor vehicles	5 years
Leasehold improvements	Lesser of useful life or term of the lease
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset type

(j) Foreign currency transactions

Transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into Canadian dollars using exchange rates in effect on March 31. Gain and losses resulting from foreign currency transactions are reported on the Statement of Operations according to the activities to which they relate.

(k) *Contingent liabilities* are potential liabilities which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

(l) *Environmental liabilities* reflect the estimated costs related to the management and remediation of environmentally contaminated sites. Based on management's best estimates, a liability is accrued and an expense recorded when the contamination occurs or when Veterans Affairs Canada becomes aware of the contamination and is obligated, or is likely to be obligated to incur such costs. If the likelihood of the Department's obligation to incur these costs is not determinable, or if an amount cannot be reasonably estimated, the costs are disclosed as contingent liabilities in the notes to the financial statements.

(m) Measurement uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are contingent liabilities, the useful life of tangible capital assets and the liability for employee severance benefits. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

Veterans Affairs Canada receives funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, Veterans Affairs Canada has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used

(in thousands of dollars)	2007	2006
Net cost of operations	3,015,406	2,864,050
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add(Less):		
Services provided without charge	(32,367)	(30,300)
Revenue not available for spending	21,979	23,599
Refund of previous years' expenses	7,727	9,520
Employee severance benefits	(2,792)	(6,051)
Amortization of tangible capital assets	(4,571)	(4,150)
Justice Canada fees	(1,585)	(1,200)
Bad debt expense	(2,697)	(157)
Vacation pay and compensatory leave	37	(1,043)
Loss on disposal of tangible capital assets		(164)
Other	4,113	1,051
	3,005,290	2,855,155
Adjustment for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Add(Less):		
Acquisition of tangible capital assets	22,604	26,308
Prepaid expenses	73	(27)
	22,677	26,281
Current year appropriations used	3,027,967	2,881,436

(b) Appropriations provided and used

(in thousands of dollars)	Appropriations Provided	
	2007	2006
Vote 1 - Operating expenditures	882,315	832,165
Vote 5 - Capital expenditures	23,075	32,351
Vote 10 - Grants and Contributions	2,343,715	1,986,811
Vote 15 - Program expenditures	10,017	9,869
Statutory amounts	39,565	41,056
	3,298,687	2,902,252
Less:		
Lapsed appropriations	(270,720)	(20,816)
Current year appropriations used	3,027,967	2,881,436

(c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

(in thousands of dollars)	2007	2006
Net cash provided by Government	3,000,656	2,864,706
Revenue not available for spending	21,979	23,599
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in accounts receivable and advances	(347)	3,664
Variation in accounts payable and accrued liabilities	(960)	(17,727)
Variations in deferred revenue	49	(480)
Other adjustments	6,590	7,674
	5,332	(6,869)
Current year appropriations used	3,027,967	2,881,436

4. Expenses

The following table presents details of expenses by category:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Transfer payments		
Individuals	2,098,279	1,948,420
Non-profit organizations	13,183	13,817
Other countries and international organizations	8,859	8,685
Other	15	182
Total transfer payments	2,120,336	1,971,104
Operating		
Professional and special services	310,588	310,593
Salaries and employee benefits	291,708	288,509
Utilities, materials and supplies	217,658	221,116
Transportation and communications	39,353	43,393
Repairs and maintenance	20,003	19,944
Accommodations	14,700	14,900
Amortization	4,571	4,150
Loss on disposal of tangible capital assets		164
Other	18,170	13,810
Total operating expenses	916,751	916,579
Total expenses	3,037,087	2,887,683

5. Revenues

The following table presents details of revenues by category:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Hospital services	17,723	19,411
Meals	362	361
Sale of goods and information products	114	68
Gain on disposal of tangible capital assets		15
Other revenue	3,482	3,778
Total revenues	21,681	23,633

6. Accounts Receivable and Advances

The following table presents details of accounts receivable and advances:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Receivables from external parties	18,232	17,963
Receivables from other Federal Government Departments and agencies	4,251	2,977
Advances	952	132
Sub-Total	23,435	21,072
Less: allowance for doubtful accounts on external receivables	(12,062)	(10,046)
Total	11,373	11,026

7. Tangible capital assets

The following tables present details of tangible capital assets:

Cost				
(in thousands of dollars) Capital Asset Class	Opening balance	Acquisitions	Disposals and adjustments	Closing balance
Land	338	274		612
Buildings	66,453			66,453
Works and infrastructure	4,411	6		4,417
Machinery and equipment	3,696	551	(155)	4,092
Informatics	11,685	851	(1,743)	10,793
Motor Vehicles	1,284	68		1,352
Leasehold Improvements	335			335
Assets under construction	60,083	20,854	355	81,292
Total	148,285	22,604	(1,543)	169,346

Accumulated Amortization				
(in thousands of dollars) Capital Asset Class	Opening balance	Amortization	Disposals and adjustments	Closing Balance
Land				
Buildings	43,587	2,659		46,246
Works and infrastructure	2,686	177		2,863
Machinery and equipment	1,771	839	(206)	2,404
Informatics	10,650	697	(1,927)	9,420
Motor Vehicles	772	157		929
Leasehold Improvements	159	42		201
Assets under construction				
Total	59,625	4,571	(2,133)	62,063

Amortization expense for the year ended March 31, 2007 is \$4,571 (2006 - \$4,150)

Net Book Value		
(in thousands of dollars)	2007	2006
Capital Asset Class	Net book value	Net book value
Land	613	338
Buildings	20,208	22,866
Works and Infrastructure	1,554	1,725
Machinery and Equipment	1,688	1,925
Informatics	1,372	1,035
Motor Vehicles	423	512
Leasehold Improvements	134	176
Assets under construction	81,291	60,083
Total	107,283	88,660

8. Other liabilities

Other liabilities represent funds received from parties which are to be disbursed for specified purposes. The following table presents the details of other liabilities:

(in thousands of dollars)	Balance April 1, 2006	Receipts and other credits	Payments and other charges	Balance March 31, 2007
Administered accounts	2,224	283	841	1,666
Estate fund	3,574	1,036	25	4,585
Veterans administration and welfare trust fund	561	350	81	830
Returned soldiers' insurance fund	17	0	8	9
Veterans insurance fund	7,578	22	1,081	6,519
Other accounts	88	36	110	14
Total	14,042	1,727	2,146	13,623

(a) Administered accounts

Pursuant to section 41 of the *Pension Act*, section 15 of the *War Veterans Allowance Act*, section 55 of the *Veterans Treatment Regulations* and section 8 of the *Guardianship of Veterans Property Regulations*, moneys held in these accounts include: pensions, war veterans allowances and treatment

allowances placed under the administration of the Department of Veterans Affairs; and, benefits from other sources such as Old Age Security, Guaranteed Income Supplement or Canada Pension Plan, placed under administration with the consent of the client. These persons have demonstrated their inability to manage their own affairs. Payments are made out of the accounts, to provide food, shelter, clothing, comforts and other necessities to the client.

(b) *Estates fund*

This account was established to record the proceeds from the estates of those Veterans who died while receiving hospital treatment or institutional care, and for those Veterans whose funds had been administered by the Government, in accordance with sections 5, 6 and 7 of the Veterans' Estates Regulations. Individual accounts are maintained and payments are made to beneficiaries pursuant to the appropriate legislative authority.

(c) *Veterans administration and welfare trust fund*

This account was established to record donations, legacies, gifts, bequests, etc., received, to be disbursed for the benefit of Veterans or their dependents under certain conditions, and for the benefit of patients in institutions, in accordance with section 9 of the Guardianship of Veterans' Property Regulations.

(d) *Returned soldiers' insurance fund*

This fund was established by the *Returned Soldiers' Insurance Act*, to provide life insurance to contributing Veterans of the First World War. The account is credited with premiums and is charged with disbursements for death benefits and cash surrender values. The account is actuarially maintained and an actuarial adjustment as at March 31, 2006 of \$1,671 was charged to the account during the year and was credited to revenues. The final date on which application for this insurance could have been received was August 31, 1933.

(e) *Veterans insurance fund*

This fund was established by the *Veterans' Insurance Act*, to provide life insurance to contributing Veterans of the Second World War. The account is credited with premiums and is charged with disbursements for death benefits and cash surrender values. The account is actuarially maintained and an actuarial liability adjustment as at March 31, 2006 of \$16,194 was credited to the account during the year and was charged to expenditures. The final date on which application for this insurance could have been received was October 31, 1968.

(f) *Other accounts – Shared-cost agreements*

This account was established to record transactions relating to share of costs incurred under federal/provincial cost-sharing agreements and funding for research and other projects at Ste. Anne's Hospital.

9. Employee Benefits

(a) *Pension benefits*

Veterans Affairs Canada employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and Veterans Affairs Canada contribute to the cost of the Plan. The 2006-07 expense amounts to \$28,765,351 (\$30,089,952 in 2005-06), which represents approximately 2.2 times (2.6 in 2005-06) the contributions by employees.

Veterans Affairs Canada responsibility with regards to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) *Severance benefits*

Veterans Affairs Canada provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Accrued benefit obligation, beginning of year	42,284	36,233
Expenses for the year	7,334	9,279
Benefits paid during the year	(4,542)	(3,228)
Accrued benefit obligation, end of year	45,076	42,284

10. Contingent liabilities

(a) *Contaminated sites*

Liabilities are accrued to record the estimated costs related to the management and remediation of contaminated sites where the Department is obligated or likely to be obligated to incur such costs. Veterans Affairs Canada has identified approximately four sites (unchanged from March 2006) where such action is thought to be possible. A liability has not been recorded as Veterans Affairs Canada is unlikely to incur remediation costs.

Veterans Affairs Canada's ongoing efforts to assess contaminated sites may result in additional environmental liabilities related to newly identified sites, or changes in the assessments or intended use of existing sites. These liabilities will be accrued by the Department in the year in which they become known.

(b) Claims and litigation

Claims have been made against Veterans Affairs Canada in the normal course of operations. Legal proceedings for claims totalling approximately \$428,000,000 (unchanged from 2006) were still pending at March 31, 2007. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded in the financial statements.

The Government is a defendant in a class action lawsuit which claims damages from the alleged failure of the Crown to invest or provide a rate of return on monies administered for the benefits of Veterans. On December 29, 2005, a damage award was ordered by the Ontario Superior Court in the amount of \$4.6 billion, effective December 31, 2004. The government appealed and on July 4, 2007, the Ontario Court of Appeal allowed the Crown's appeal, set aside the judgment for damages and dismissed the action. Plaintiff's counsel has announced an intent to seek leave to appeal to the Supreme Court of Canada. No amount has been recorded in the financial statements of the Department given the uncertainty of the outcome.

11. Contractual Obligations

The nature of Veterans Affairs Canada's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby the Department will be obligated to make future payments when the services/goods are received. Significant obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows:

(in thousands of dollars)	2008	2009	2010	2011	2012 and thereafter	Total
Ste. Anne's Hospital Modernization Project	20,000	19,000	8,000			47,000
Total	20,000	19,000	8,000			47,000

12. Related party transactions

Veterans Affairs Canada is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. Veterans Affairs Canada enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, Veterans Affairs Canada received services which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a).

(a) Services provided without charge:

During the year Veterans Affairs Canada received without charge from other departments, accommodations, legal fees, and the employer's contribution to health and dental insurance plans. These services without charge have been recognized on the Department's Statement of Operations as follows:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Accommodations	14,700	14,900
Employer's contribution to the health and dental insurance plans	16,556	14,600
Legal services	1,111	800
Total	32,367	30,300

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada and audit services provided by the Office of the Auditor General are not included as an expense in Veterans Affairs' Statement of Operations.

(b) Payables outstanding at year-end with related parties:

(in thousands of dollars)	2007	2006
Accounts payable to other government departments and agencies	9,004	9,383

13. Comparative information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Table 11: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations for FY 2006-2007

Response to Parliamentary Committees
<p>On February 22, 2007, the House of Commons Standing Committee on Veterans Affairs tabled its second report, entitled "A Helping Hand for Veterans: Mandate for a Veterans Ombudsman". While the Committee had not requested an official Government response, the Prime Minister announced the establishment of a Veterans' Ombudsman on April 3, 2007, explaining that the Ombudsman would: operate at arm's length from the Government; play an important role in raising awareness of the needs and concerns of Veterans; and, submit an annual report to the Minister of Veterans Affairs, to be tabled in Parliament.</p>

Veterans Affairs Canada develops its annual audit and evaluation plan using a risk-based approach. This plan is approved by an Audit and Evaluation Committee, chaired by the Deputy Minister. The intent of the audit and evaluation plan is to ensure that the projects are clearly aligned with VAC's Five-Year Strategic Plan, Program Activity Architecture, and Management Accountability Framework. The Department undertakes audit and evaluation projects in areas that are deemed the highest risks, focussing attention where use of the available resources would best achieve the Department's objectives. The following criteria are considered during project selection: materiality, likelihood, complexity and sensitivity/reputation. During the ranking of the proposed engagements, consultations are held with senior managers, program managers and audit and evaluation staff. Findings and recommendations of previous audits, evaluations and reviews, as well as the extent of follow-up and corrective action taken by management are also used to assess potential projects. Audit schedules are compared with those of the Office of the Auditor General and Veterans Affairs' Sustainable Development Strategy in order to prevent overlapping visits and undue interference with operations. Consultation with partners is conducted on an ongoing basis.

The long range plan attempts to provide some balance, so that a variety of functions, activities and organizational entities are covered annually through cyclical projects (e.g. Financial Management and Control, Residential Care, and Organizational Governance). Follow-up to findings also contribute to current and future year planning. The plan has some flexibility to allow for requests from management for special studies demanded by unforeseeable circumstances, from central agencies for Transfer Policy requirements, and for follow-up reviews on the actions taken on recommendations.

Throughout the year, there are a number of internal audits, evaluations and responses to the Auditor General conducted across the Portfolio. Internal audits are objective examinations of evidence for the purpose of providing an independent assessment of the soundness of risk management strategies and practices, management control frameworks and practices, and information used for decision-making and reporting. Audits and evaluations improve the effectiveness of programs and their delivery in two ways. First, they help managers to design (or improve the design of) policies, programs and initiatives. Second, they provide periodic assessments of policy or program

effectiveness and information on impacts (both intended and unintended) and alternative ways of achieving expected results.

In addition to the internal audits and evaluations listed below, Audit and Evaluation is also periodically requested to conduct Management Consults and Reviews. These encompass a variety of studies aimed at providing decision-making information to senior management on selected issues.

Program areas are invited and do respond to all recommendations and observations raised in audit and evaluations through Management Responses and Management Action Plans. The Audit and Evaluation Division (AED) further completes a follow-up process where documentation and other evidence provided is examined to ensure actions within these program areas fully satisfy the recommendations raised. These steps are fulfilled before finally closing off the report.

The Audit and Evaluation Division is also the central point of contact for all Office of the Auditor General (OAG) activities. AED staff manage reporting to the OAG, notify and work with the program areas to develop action plans and respond to any OAG observations or recommendations. This includes reports to Parliament as well as the annual audits of the financial public accounts statements and the sustainable development strategy.

Internal Audits or Evaluations	Completion Date
Organizational Governance Audit/Evaluation Report Volume I - Bureau of Pensions Advocates (BPA) The purpose of the audit/evaluation report was to provide an independent, cyclical assurance that the BPA program and initiatives have the capacity, as shown by organizational performance, to demonstrate and account for results.	July 2006
Administered Accounts - Phase I Assurance Audit The purpose of the audit was to provide management with an independent assessment of VAC's compliance with governing authorities regarding administered accounts.	July 2006
Audit/Evaluation of the Residential Care Program (Ontario Region) The purpose of the review was to identify issues, problems and opportunities associated with VAC's Health Care Program.	July 2006
Evaluation of VIP for Renewal The objective was to assess the program purpose and design, strategic planning, program management and program results and accountability for the purposes of renewing the Terms and Conditions in accordance with the Treasury Board Policy on Transfer Payments.	December 2006

Management of Client and Subject Information Holdings	December 2006
The scope of the assessment included examining the risks, controls and governance processes used by Veterans Affairs in the management of its client and subject information, excluding the examination of financial and human resources information. The objective was to recommend critical high risk areas that may warrant consideration for a future audit and/or evaluation.	
Audit/Evaluation of the Organizational Governance Volume II Veterans Services (VS) - Atlantic Region	December 2006
The purpose was to provide an independent, cyclical assurance that the VS Atlantic Region's programs and initiatives have the capacity, as shown by organizational performance, to demonstrate and account for results.	
Ste. Anne's Hospital Modernization Review	December 2006
The purpose of this review was to provide management with a status report of how well VAC is managing this undertaking; a cursory assessment of the managerial and operational controls framework; the information output; and the compliance practices.	
Internal audits and evaluations can be found on the following Web site: www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep	

For additional details, please contact the Director General, Audit and Evaluation at 902-566-8018.

Table 12: Sustainable Development Strategy

In Sustainable Development Strategy (SDS) 2004-2006, there were 83 milestones along four themes: sustaining the health and well-being of our clients; sustaining the health and well-being of our staff; sustaining knowledge and information; and, sustaining government operations. Of these milestones, 54 per cent were achieved or ongoing and 46 per cent were not achieved. Although VAC met with mixed success amongst the themes, many milestones contributed to the success overall of the SDS. Several incomplete milestones were as a result of their interdependency with other milestones. Several of the environmental milestones that were not achieved have been incorporated in the 2007-09 SDS. The results of 2004-06 SDS and the new 2007-09 SDS can be found on the VAC Web site at:

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports#04

Our SDS 2004-2006 offered valuable “lessons learned” for SDS 2007-09. This document, which was tabled in December 2006, has a more manageable number of commitments that follow a more government-wide approach and are in the areas of: federal governance, greenhouse gas emissions, green stewardship, quality of life, regulatory compliance, and waste and water management. Although we are early into this strategy, we have already seen some success in our paper reduction commitment. Printers at Head Office have been set to automatically duplex print. This has resulted in considerable paper savings in some offices. Other initiatives are being implemented throughout the Department to ensure our targets are met.

Although Sustainable Development is not closely tied to the mandate and strategic outcomes of the Department, Veterans Affairs Canada feels the need to do its utmost to protect our environment for future generations.

Table 13: Client-Centred Service

The Government of Canada's Service Improvement Initiative was launched in 2000 with the goal of achieving, from a citizen-centred perspective, a minimum 10 per cent increase in client satisfaction by 2005. In response to this challenge, VAC has conducted three National Client Satisfaction Surveys (2001, 2003 and 2005); issued a revised "*At Your Service*" brochure in 2005, which outlined the Portfolio's service standards for most of its programs and services; and, following an analysis of the 2001 National Client Satisfaction Survey results, developed Service Improvement Plans and Compendium of Actions, which guided VAC's service improvement initiatives from 2002 to 2007.

For the three consecutive surveys (2001, 2003 and 2005), the survey questions have remained relatively unchanged. Using the Common Measurements Tool, similar questions are asked which allows us to compare results from year to year. The chart below shows how our clients have rated their overall levels of satisfaction with VAC services over the years:

VAC National Client Satisfaction Surveys	2001	2003	2005
Overall Levels of Satisfaction for All Clients	85%	87%	84%

A fourth National Client Satisfaction Survey is scheduled for fall 2007. During the reporting period, consultations have taken place within the Department regarding the measurement criteria of this survey. Modifications to the survey will allow VAC to conduct more program-specific surveying to capture client satisfaction with specific programs and services offered by VAC and assist VAC in its public performance reporting.

VAC's service standards were initially published in 1995, in its *At Your Service* brochure. This brochure has undergone two revisions, one in 1998 and one in 2005. The performance against VAC's standards for general service delivery has been measured by using the results of the 2005 National Client Satisfaction Survey. During the past year, VAC began work on a review of the *At Your Service* brochure with the goal of releasing a revised brochure in 2008. This revision will provide up-to-date service commitments for VAC's major programs and services. Details of the performance against the service standards will be posted on the Department's web site.

On April 3, 2007, in our continuing efforts to improve client service, a *Veterans Bill of Rights* was created and the office of a Veterans Ombudsman was established.

The Bureau of Pensions Advocates (BPA) is an organization within Veterans Affairs Canada that provides free legal advice and representation to VAC clients who are not satisfied with decisions regarding their disability benefits. The Bureau has 14 District Offices across Canada, each staffed by at least one lawyer, as well as an Appeal Unit in Charlottetown comprised of a team of lawyers.

Last year BPA cleared more than 15,000 cases, up more than 17 per cent from the year before. BPA lawyers continued to set a high standard for client service, despite their heavy workload pressures.

In its ongoing effort to respond to client concerns as they arise, BPA uses a client questionnaire to gauge client satisfaction with the services they receive from lawyers and other BPA staff. In 2006-07, 97 per cent of clients who responded at the Review level said they were satisfied or very satisfied with the advice they received from their lawyer. For Appeal Hearings, 95 per cent responded favourably. When asked to rate their overall satisfaction with BPA's services, 93 per cent responded that they were satisfied or very satisfied.

For the Veterans Review and Appeal Board, 90 per cent of 5,743 review decisions were finalized within an average of 29.2 calendar days, and 90 per cent of 1,271 appeal decisions were finalized within an average of 24.1 calendar days. The Board's service standard is to provide a written decision within 30 days from the hearing date. A total of 310 claims were not finalized within 60 days. Of this number, 183 written communications were sent to appellants to advise them that the decision would be delayed. Decisions on 167 cases were issued shortly after the 60-day time frame.

Supplementary information on Client Centred Service can be found at www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp

Table 14: Travel Policies

The Veterans Affairs Portfolio follows and uses TBS Travel policies parameters.

Table 15: Storage Tanks**Status of Fuel Storage Tanks on VAC-owned Land****Annual Report for March 31, 2007**

As required under the CEPA, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2005.

The following number of *aboveground* storage tank systems:

Are registered with the appropriate federal department: **9**

Comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: **9**

Do not comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: **0**

The following number of *underground* storage tank systems:

Are registered with the appropriate federal department: **0**

Comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: **0**

SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST

The 2005 Public Service Employee Survey (PSES) was publically released in July 2006. The Portfolio's response rate was one of the highest received. At Veterans Affairs, the overall level of employee satisfaction remains high and above the Public Service-wide averages. Veterans Affairs employees reported being very satisfied with their workplace. Veterans Affairs is responding to the results by bringing together a representative group of managers, employees and union members to develop a Portfolio-wide Action Plan. This plan will be finalized in 2007-08. Managers are also using the survey results as a resource. For instance, managers are engaging employees through consultation in decision-making that affects them.

Information Technology and Telecommunications (ITT) continued to enhance the award-winning Client Services Delivery Network (CSDN) while at the same time developing additional systems applications for new programs and services offered under the New Veterans Charter (NVC.) On January 19, 2007, the Department accepted four information technology (IT) related Awards of Excellence. Specifically, these awards recognized VAC's significant contribution to the Government Online initiative and for outstanding teamwork in My Account, Portageur and Seniors Canada On-line initiatives.

To meet the growing demand for on-line access to programs and services, VAC's presence on the internet was increased. In addition to "My VAC Account", where clients can review their summary information and apply for disability benefits in a secure on-line environment, ITT has provided additional internet access to new services available under the NVC. Client service has been further enhanced through the expansion of the on-line Electronic Health Forms System which engages third-party health professionals.

The increasing demand for Departmental programs and services has increased the demand for timely, accurate and secure information. VAC's telecommunications infrastructure was upgraded through the Converged Network Services initiative which will improve the speed and reliability of data transmission. ITT completed the first phase of a Storage Area Network project which provides more secure, reliable and affordable retention of Departmental information.

VAC continues to play a lead role in the Federal Healthcare Partnership (FHP), which is a voluntary alliance of six federal government organizations with responsibilities for ensuring delivery of healthcare services to specific client groups in Canada. The FHP Secretariat is housed under VAC and reports to the Associate Deputy Minister of VAC.

The FHP operates according to a Charter. Its mission is to identify, promote and implement more efficient and effective health care programs through the collaboration of the Partners. The objectives of the Partnership are to achieve economies of scale, while ensuring provision of care for their clients; and to provide leadership on key healthcare issues. These objectives are met through collaborative work undertaken by the Partners in a number of areas, including: audiology, dental care, Federal/Provincial/Territorial

representation, health human resources, health information management, medical equipment recycling, mental health, pharmacy, and vision care.

Acting together the Partners are able to achieve cost savings and influence healthcare policy in ways that might not otherwise be available to them – all to the benefit of the Partners' programs and clients. These collaborative efforts allowed the partners to realize a cost savings/avoidance in the delivery of health services.

The Veterans Review and Appeal Board has strengthened management practices in a number of areas. The Board completed an Organizational Review and developed a Human Resources and Business Plan 2006-2009 which integrates resources with planning initiatives and provides for training and succession planning. As an integral part of strategic planning, the senior management team and unit supervisors participated in the annual risk assessment session. This assessment emphasized areas requiring senior management attention and guided the annual strategic planning decisions.

In 2006 the Board requested that the VAC Audit and Evaluation Division conduct an Organizational Governance Compliance Audit. This project included information sessions on the Management Accountability Framework and facilitated surveys for Members and staff as well as discussion groups and a number of interviews. The report results and recommendations will be completed in 2007-08.

The Board conducted quarterly strategic plan reviews to keep its focus on progress toward its priorities and four major initiatives. Environmental scans were instrumental in identifying factors that could influence the operating environment. Extensive performance information supported management discussions and decisions, including resource allocation and identification of priorities. The Board's goal is to ensure accountability for its resources in all areas of its program.

Web Sites

The following Web sites will provide more detailed information on material provided in this report. If further information is required, contact may be made through our general inquiries lines listed on the last page of this report.

Audit and Evaluation Reports

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep

Books of Remembrance Web site

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=collections/books

Canada Remembers

www.vac-acc.gc.ca/remembers/

Canada Remembers Calendar of Events

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=events

Canadian Forces Public Info Sheets

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=history/CanadianForces/factsheets

Canadian Virtual War Memorial Web site

www.virtualmemorial.gc.ca

Cenotaph/Monument Restoration Program Web site

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=memorials/cenotaph

Clients

www.vac-acc.gc.ca/clients/

DND-VAC Centre for the Support of Injured Members, Injured Veterans and their Families

www.dnd.ca/hr/thecentre/engraph/home_e.asp

Heroes Remember Web site

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=collections/hrp

Human Resources Five-Year Strategic Plan

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports

Mental Health

www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=mhealth

National Client Satisfaction Survey

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/ncss05

New Veterans Charter

www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=Forces/nvc

On-line Services

www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=e_services

Partnering Opportunities Web site

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=partner

Providers and Professionals

www.vac-acc.gc.ca/providers

Regulations

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation

Royal Canadian Mounted Police

www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=rcmp

Service Improvement Initiative

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/sii05_performance

Ste. Anne's Hospital

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=steannes

Strategic Plan (Veterans Affairs Canada)

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports

Strategic Plan (Veterans Review and Appeal Board)

www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_Documents.htm

Sustainable Development Strategy

www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports

Veterans Affairs Canada

www.vac-acc.gc.ca/general/

Veterans Review and Appeal Board

www.vrab-tacra.gc.ca

Veterans' Week Web site

www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=feature/vetweek

Youth and Educators

www.vac-acc.gc.ca/youth/

General Inquiries

If you wish to make a general inquiry about Veterans Affairs Canada, its programs or services, please call 1-866-522-2122 (English) or 1-866-522-2022 (French). If you wish to make a general inquiry about the Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006 (English) or 1-877-368-0859 (French).

Portfolio Publications

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office.

Our staff in Corporate Planning are responsible for coordinating the development of this report, the associated Report on Plans and Priorities, as well as a number of other Departmental reports. These are available on-line at: www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports.

For more information or if you have any questions, please contact:

Manager, Portfolio Planning
Corporate Planning Directorate
Strategic Planning and Initiatives Division
Veterans Affairs Canada
PO Box 7700 (I.B. 428)
Charlottetown, PE C1A 8M9
Telephone: 902-626-2921
Facsimile: 902-368-0437
Email: plan@vac-acc.gc.ca

Demandes de renseignements généraux

Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet d'Anciens Combattants Canada, de ses programmes ou de ses services, veuillez composer le 1-866-522-2022 (service en français) ou le 1-866-522-2122 (service en anglais). Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), veuillez composer le 1-877-368-0859 (service en français) ou le 1-800-450-8006 (service en anglais).

Publications du Portefeuille

Le Portefeuille produit toute une gamme de documents sur ses programmes et services. Vous pouvez les obtenir au bureau de district ou au bureau régional d'Anciens Combattants Canada de votre localité.

Le personnel de la Planification ministérielle est chargé de coordonner la préparation du présent rapport, du *Rapport sur les plans et priorités*, et de nombreux autres rapports ministériels. On peut consulter ces rapports à l'adresse suivante :

www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Gestionnaire, Planification ministérielle
Direction générale de la planification et des initiatives stratégiques
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700 (B.I. 428)
Charlottetown (I.-P.-É.) C1A 8M9
Téléphone : 902-626-2921
Télécopieur : 902-368-0437
Courriel : plan@vac-acc.gc.ca

Mémorial virtuel de guerre du Canadawww.virtualmemorial.gc.ca/**Nouvelle Charte des anciens combattants**www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=Forces/nvc**Plan stratégique (Anciens Combattants Canada)**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports**Plan stratégique (Tribunal des anciens combattants (révision et appel)**www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA/Documents/f.htm**Plan stratégique quinquennal des ressources humaines**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports**Programme de restauration de cénotaphes et de monuments**www.vac-acc.gc.ca/remembers/f/sub.cfm?source=memorials/cenotaph**Rapports ministériels de la vérification et de l'évaluation**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports/deptaud**Rep****Règlements**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/Legislation**Santé mentale**www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=mhealth**Semaine des anciens combattants**www.vac-acc.gc.ca/remembers/f/sub.cfm?source=feature/vetweek**Services en direct**www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=e_services**Sondage national sur la satisfaction des clients**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports/ncss05**Stratégie de développement durable**www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports**Tribunal des anciens combattants (révision et appel)**www.vrab-tacra.gc.ca

Sites Web

Les sites Web suivants complètent l'information fournie dans le présent rapport. Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de composer les numéros des lignes de renseignements généraux indiqués à la dernière page du rapport.

Activités du Canada se souvient
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/sub.cfm?source=events
Anciens Combattants Canada
www.vac-acc.gc.ca/general_f/

Centre MDN-ACC pour le soutien des militaires et anciens combattants blessés et de leurs familles
www.dnd.ca/hr/thecentre/frgraph/home_f.asp

Clients
www.vac-acc.gc.ca/clients_f/

Des héros se racontent
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/sub.cfm?source=collections/hrp

Etablissement de partenariats
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/sub.cfm?source=partner

Fiches d'information des Forces canadiennes
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/sub.cfm?source=history/CanadianForces/factsheets

Fournisseurs et professionnels
www.vac-acc.gc.ca/providers_f/

Gendarmerie royale du Canada
www.vac-acc.gc.ca/clients_f/sub.cfm?source=rcmp

Hôpital Sainte-Anne
www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=steannes

Initiative d'amélioration des services
www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/reports/sio5_performance

Jeunes et éducateurs
www.vac-acc.gc.ca/youth_f/

Le Canada se souvient
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/

Liures du Souvenir
www.vac-acc.gc.ca/remembbers_f/sub.cfm?source=collections/books

grâce à la collaboration des ministères membres. Les objectifs des membres sont de s'assurer de la prestation de soins à leurs clients tout en réalisant des économies d'échelle et à donner le ton sur les grands dossiers en matière de soins de santé. Pour atteindre ces objectifs, les partenaires collaborent dans divers domaines, notamment l'audiologie, les soins dentaires, la représentation fédérale-provinciale-territoriale, les ressources humaines dans le secteur de la santé, la gestion de l'information sur la santé, le recyclage du matériel médical, la santé mentale, les produits et services pharmaceutiques et les soins de la

vue.

Ensemble, les partenaires font des économies et influencent la stratégie en matière de soins de santé, ce qu'ils ne pourraient peut-être pas accomplir autrement, et tout cela dans l'intérêt de leurs programmes et de leurs clients. Cette collaboration leur a permis d'économiser ou d'éviter des coûts.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a renforcé les pratiques de gestion dans de nombreux domaines. Le Tribunal a réalisé un examen organisationnel et a élaboré un plan des ressources humaines et des activités pour 2006-2009, qui intègre les ressources aux initiatives de planification et propose un plan de formation et de relève. Dans le cadre de la planification stratégique, l'équipe de la haute direction et les chefs d'unité ont participé à la séance annuelle d'évaluation du risque. Cette évaluation portait particulièrement sur des domaines exigeant l'attention de la haute direction et a servi à orienter les décisions en matière de planification stratégique annuelle.

En 2006, le Tribunal a demandé que la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC effectue une évaluation de la conformité de la gouvernance organisationnelle. Ce projet comportait des séances d'information sur le Cadre de la responsabilité de gestion et des sondages auprès des membres et du personnel, de même que des groupes de discussion et diverses entrevues. La compilation des résultats et les recommandations du rapport seront terminées en 2007-2008.

Le Tribunal a rédigé des comptes rendus trimestriels sur le plan stratégique afin de surveiller les progrès réalisés à l'égard de ses priorités et de ses quatre grandes initiatives. Les analyses du contexte se sont avérées très utiles pour déterminer les facteurs qui influent sur le contexte opérationnel. Des informations sur le rendement détaillées ont servi à alimenter les discussions et à orienter les décisions de la direction, notamment en ce qui a trait à l'affectation des ressources et à l'établissement des priorités. L'objectif du Tribunal est de s'assurer de la responsabilisation de ses ressources dans tous les domaines de son programme.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) 2005 a été rendu public en juillet 2006. Le taux de réponse du Portefeuille était l'un des plus élevés. Le taux de satisfaction moyen des employés du ministère des Anciens Combattants est demeuré élevé et au-dessus de la moyenne de la fonction publique. Les employés d'Anciens Combattants ont dit être très satisfaits de leur milieu de travail. En réponse aux résultats de ce sondage, le Ministère a décidé de former un groupe de représentants constitué de gestionnaires, d'employés et de syndiqués d'Anciens Combattants afin d'élaborer un plan d'action pour l'ensemble du Portefeuille. Ce plan sera mis au point en 2007-2008. Les gestionnaires se servent également des résultats et consultent, par exemple, les employés lorsqu'ils doivent prendre des décisions qui les touchent.

La Direction générale de la technologie de l'information et des télécommunications (DGTIT) a continué d'améliorer le Réseau de prestation des services aux clients (RPSC), qui a été primé, tout en élaborant de nouvelles applications pour les nouveaux programmes et services offerts dans le cadre de la nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC). Le 19 janvier 2007, le Ministère a reçu quatre Prix d'excellence en technologie de l'information (TI). Ces prix récompensaient plus particulièrement l'importante contribution d'ACC à l'initiative Gouvernement en direct et le remarquable travail d'équipe dans les initiatives en direct Mon dossier, Portageur et Info-ainés Canada.

Afin de répondre à la demande croissante d'accès en ligne aux programmes et aux services d'ACC, la présence du Ministère sur Internet a été augmentée. En plus de Mon dossier à ACC, par lequel les clients peuvent consulter leurs données récapitulatives et présenter une demande de prestations d'invalidité dans un environnement électronique sécurisé, la DGTIT a ouvert un accès Internet supplémentaire à de nouveaux services offerts dans le cadre de la NCAC. Le service à la clientèle a, en outre, été amélioré grâce à l'expansion du Système des formulaires de santé électroniques, qui fait appel à des professionnels de la santé indépendants.

La demande croissante relative aux programmes et services du Ministère a accru le besoin d'informations actuelles, justes et fiables. L'infrastructure de télécommunications d'ACC a été améliorée grâce à l'initiative Services de réseaux convergents, qui accélérera la transmission des données et en améliorera la fiabilité. La DGTIT a terminé la première phase d'un projet de réseau de stockage qui assure un stockage plus sécuritaire, fiable et abordable des renseignements ministériels.

ACC continue de jouer un rôle prépondérant au sein du Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS), un regroupement volontaire de six organisations du gouvernement fédéral chargées d'assurer la prestation de services de soins de santé à des clientèles particulières au Canada. Le Secrétariat du PFSS est logé par ACC et relève de la sous-ministre déléguée d'ACC.

Le PFSS est doté d'une charte, et sa mission consiste à déterminer, à favoriser et à mettre en œuvre des programmes de soins de santé efficaces et rentables

Tableau 15 : Réservoirs de stockage

État des réservoirs de stockage de pétrole sur les terres appartenant à Anciens Combattants Canada
Rapport annuel au 31 mars 2007

Conformément à la partie IV de la LCPE, Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domaniale, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2005.

Le nombre suivant de systèmes de stockage hors sol :

sont inscrits auprès du ministère fédéral approprié : **9**

sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : **9**

ne sont pas conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : **0**

Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :

sont inscrits auprès du ministère fédéral : **0**

sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : **0**

Tableau 14 : Politiques concernant les voyages

Le portefeuille des Anciens Combattants respecte et utilise les paramètres des politiques du SCT sur les voyages.

juridiques et des services de représentation aux clients d'ACC qui ne sont pas satisfaits des décisions rendues à l'égard de leurs demandes de prestations d'invalidité. Le BSJP regroupe 14 bureaux de district de part et d'autre au pays, chacun comptant au moins un avocat, et une unité d'appel à Charlottetown, regroupant une équipe d'avocats.

L'an dernier, le BSJP a réglé plus de 15 000 cas, soit au-delà de 17 p. cent de plus que l'année précédente. Les avocats du BSJP continuent d'établir une norme élevée de service aux clients, malgré une charge de travail très lourde.

Afin de continuer à répondre aux préoccupations des clients à mesure qu'elles se font jour, le BSJP évalue à l'aide d'un questionnaire la mesure dans laquelle les clients sont satisfaits des services qu'ils reçoivent des avocats et d'autres employés du Bureau. Au cours de l'exercice 2006-2007, 97 p. cent des clients ayant répondu au questionnaire au niveau de la révision se sont dits satisfaits ou très satisfaits des conseils de l'avocat. Pour ce qui est des audiences d'appel, 95 p. cent des clients ont répondu favorablement. En ce qui concerne le taux de satisfaction général à l'égard des services du BSJP, 93 p. cent des clients se sont dits satisfaits ou très satisfaits.

En ce qui concerne le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), 90 p. cent des 5 743 décisions de révision ont été rendues en 29,2 jours civils, et 90 p. cent des 1 271 décisions d'appel ont été rendues dans une moyenne de 24,1 jours civils. La norme de service du Tribunal prévoit la communication d'une décision écrite dans les 30 jours suivant la date d'audience. Au total, 310 cas n'ont pas pu être traités dans les 60 jours suivant la date d'audience. Pour 183 d'entre eux, les appelants ont reçu une communication écrite les informant que le prononcé de la décision serait retardé. Dans 167 cas, la décision a été rendue peu de temps après l'échéance du délai de 60 jours.

On peut trouver de plus amples renseignements concernant le service axé sur le client à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index.f.asp>

Tableau 13 : Service axé sur le client

Dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services qu'il a lancée en 2000, et dans une perspective axée sur les citoyens, le gouvernement du Canada a établi à 10 p. cent l'objectif minimal d'accroissement de la satisfaction des clients d'ici 2005. Pour relever ce défi, ACC a effectué trois sondages nationaux sur la satisfaction des clients (en 2001, 2003 et 2005), il a publié en 2005 la mise à jour de sa brochure intitulée *À votre service*, qui précise les normes de service du Portefeuille s'appliquant à la plupart de ses programmes et services et, à la suite des résultats de l'analyse du sondage national sur la satisfaction des clients de 2001, il a élaboré son *Plan d'amélioration des services et son Répertoire des plans d'action*, qui ont guidé ses initiatives d'amélioration des services de 2002 à 2007.

Pour les trois sondages consécutifs (2001, 2003 et 2005), les questions posées sont restées relativement les mêmes. Grâce à l'utilisation de l'outil de mesures communes, ces questions nous ont permis de comparer les résultats d'une année à l'autre. Le tableau suivant récapitule la cote de satisfaction globale de nos clients concernant les services d'ACC au fil des ans.

Sondages nationaux sur la satisfaction des clients		Niveaux de satisfaction générale de tous les clients	
2005	2003	2001	
		85 %	87 %
			84 %

Un quatrième sondage national sur la satisfaction des clients est prévu pour l'automne 2007. Au cours de l'exercice, des consultations ont été menées au sein du Ministère à l'égard des critères d'évaluation de ce sondage. Les modifications apportées permettront à ACC d'effectuer des sondages plus précis sur les programmes afin de cerner le degré de satisfaction des clients à l'égard de divers programmes et services offerts par ACC et d'aider le Ministère à présenter l'information sur son rendement au public.

Les normes de services d'ACC ont été publiées pour la première fois en 1995, dans la brochure intitulée *À votre service*. Cette brochure a été mise à jour à deux reprises, soit en 1998 et en 2005. Pour mesurer le rendement à la lumière des normes d'ACC régissant la prestation des services, on a utilisé les résultats du sondage national sur la satisfaction des clients de 2005. Au cours du dernier exercice, ACC a commencé à réviser la brochure *À votre service* dans le but de la publier à nouveau en 2008. Cette version révisée présentera les nouveaux engagements en matière de service dans les grands programmes et services d'ACC. Des informations détaillées sur le rendement à la lumière des normes de service seront publiées sur le site Web du Ministère.

Grâce à nos efforts constants pour améliorer les services aux clients, il a été décidé le 3 avril 2007 d'adopter la *Déclaration des droits des anciens combattants* et de créer le Bureau de l'ombudsman des anciens combattants.

Le Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) est une organisation qui fait partie d'Anciens Combattants Canada et qui offre gratuitement des conseils

Tableau 12 : Stratégie de développement durable

La Stratégie de développement durable (SDD) de 2004-2006 comportait 83 étapes regroupées autour de quatre thèmes : soutien de la santé et du bien-être de nos clients; soutien de la santé et du bien-être de nos employés; soutien de la connaissance et de l'information, et soutien des activités gouvernementales. Cinquante-quatre pour cent (54 p. cent) de ces étapes ont été franchies ou sont en voie de l'être, et 46 p. cent ne le sont pas encore. Quoique le succès remporté dans les thèmes soit mitigé, de nombreuses étapes ont contribué au succès général de la SDD. Plusieurs étapes n'ont pas été franchies parce qu'elles dépendaient de la réalisation d'autres étapes. Plusieurs étapes environnementales qui n'ont pas été franchies ont été intégrées à la SDD de 2007-2009. On peut consulter les résultats de la SDD de 2004-2006 ainsi que la nouvelle SDD de 2007-2009 sur le site Web d'ACC à l'adresse : www.vac-acc.gc.ca/general/l/sub.cfm?source=departement/reports#04

La SDD de 2004-2006 nous a permis de tirer profit de précieuses « leçons » pour la SDD de 2007-2009. Ce document, présenté en décembre 2006, comportait divers engagements plus maniables et fondés sur une approche davantage pangouvernementale dans les domaines de la gouvernance fédérale, des émissions de gaz à effet de serre, de la gestion écologique, de la qualité de vie, de la conformité aux règlements et de la gestion des déchets et de l'eau. Bien que nous n'en sommes qu'au début de la mise en œuvre de cette stratégie, nous avons déjà connu un certain succès dans notre engagement relatif à la réduction de la quantité de papier utilisé dans nos bureaux. Les imprimantes de l'Administration centrale ont été programmées pour imprimer automatiquement recto verso. Cette mesure a permis de réaliser des économies de papier considérables dans certains bureaux. D'autres initiatives ont été mises en œuvre dans l'ensemble du Ministère pour que nos objectifs soient atteints.

Bien que le développement durable ne soit pas étroitement lié au mandat et aux résultats stratégiques du ministère des Anciens Combattants, nous croyons que nous devons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour protéger l'environnement au profit des générations à venir.

<p>Vérification/Evaluation du Programme de soins en établissement (région de l'Ontario)</p> <p>L'examen visait à cerner les enjeux, les problèmes et les possibilités liés au programme de soins de santé d'ACC.</p>	<p>Evaluation du PAAC aux fins de révision</p> <p>Cette évaluation de l'objet et de la conception du programme, de la planification stratégique, de la gestion et des résultats du programme et de la reddition de comptes visait une révision des modalités du PAAC en regard de la politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.</p>	<p>Étude préparatoire à l'évaluation de la gestion des fonds de renseignements des clients et des dossiers</p> <p>La portée de l'évaluation incluait l'examen des risques, des contrôles et des processus de gouvernance utilisés par Anciens Combattants dans le cadre de la gestion des renseignements des clients et des dossiers-matières, mais excluait l'examen des renseignements portant sur les ressources financières et humaines. L'objectif était de recommander des domaines à risques élevés pouvant justifier une future vérification ou évaluation.</p>	<p>Vérification et évaluation de la gouvernance organisationnelle - Volume II - Services aux anciens combattants (SAC) - région de l'Atlantique</p> <p>Le but était d'offrir à intervalle régulier une garantie indépendante que les programmes et les initiatives des SAC de la région de l'Atlantique peuvent produire des résultats et en rendre compte, comme l'indique leur rendement organisationnel.</p>	<p>Examen du projet de modernisation de l'Hôpital Sainte-Anne</p> <p>L'examen visait à fournir à la direction un rapport d'étape précisant dans quelle mesure ACC gère bien ce projet en procédant à une évaluation superficielle du cadre des contrôles de gestion et d'exploitation, de la communication de l'information et des pratiques de conformité.</p>	<p>Les vérifications et évaluations internes peuvent être consultées sur le site www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports/depta</p> <p>Web suivant : www.vac-acc.gc.ca/depta</p>
---	--	--	--	--	---

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la directrice générale, Direction générale de la vérification et de l'évaluation, en composant le 902-566-8018.

examens objectifs des éléments probants qui visent à évaluer de manière indépendante la qualité des stratégies et des pratiques de gestion du risque, des cadres et des pratiques de contrôle de la gestion, et des renseignements utilisés pour prendre des décisions et produire des rapports. Les vérifications et évaluations visent à améliorer l'efficacité des programmes et des processus de mise en application de ces programmes de deux manières. Elles aident d'abord les gestionnaires à concevoir (ou à améliorer) les politiques, les programmes et les initiatives. Elles fournissent ensuite des évaluations périodiques de l'efficacité des politiques et des programmes tout en fournissant de l'information sur l'incidence (voulu ou accidentelle) de ceux-ci et sur d'autres moyens d'atteindre les résultats attendus.

En plus des vérifications et des évaluations internes, lesquelles sont énumérées ci-dessous, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) doit périodiquement fournir des services consultatifs sur les activités qui comprennent des études sur divers sujets dans le but d'obtenir l'information dont la haute direction a besoin pour prendre des décisions.

Les secteurs des programmes sont priés de répondre à toutes les observations et recommandations formulées dans le cadre des vérifications et des évaluations par le biais des plans d'action de la direction et des réponses de celle-ci au rapport de vérification. La DGVE effectue par la suite un suivi au cours duquel elle examine la documentation et les autres éléments probants afin de s'assurer que les mesures prises dans ces secteurs satisfont pleinement aux recommandations formulées. Toutes ces étapes sont effectuées avant la clôture du rapport.

La DGVE sert également de point de contact central pour toutes les activités liées au Bureau de la vérificatrice générale (BVG). Le personnel de la DGVE gère la soumission de rapports au BVG et avise les secteurs des programmes au sujet des plans d'action et des réponses aux observations et recommandations du BVG, tout en collaborant à leur élaboration. Ces plans d'action et réponses comprennent notamment les rapports au Parlement, les vérifications annuelles des états des comptes publics et la stratégie de développement durable.

Vérifications ou évaluations internes

Date d'achèvement

Rapport de vérification et d'évaluation de la gouvernance

Juillet 2006

organisationnelle Volume 1 – Bureau de services juridiques

Juillet 2006

des pensions (BSJP)

Le but du rapport était d'offrir à intervalle régulier une garantie indépendante que le programme et les initiatives du BSJP peuvent démontrer des résultats et en rendre compte, comme l'indique leur rendement organisationnel.

Comptes administrés – Phase I de la vérification

Juillet 2006

La vérification visait à fournir à la direction une évaluation indépendante de la conformité d'ACC avec les principes directeurs sur les comptes administrés.

Tableau 11 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2006-2007

Réponse aux comités parlementaires
<p>Le 22 février 2007, le Comité permanent des affaires des anciens combattants a présenté son deuxième rapport, intitulé « Un recours pour les anciens combattants : mandat pour un ombudsman des anciens combattants ». Bien que le Comité n'ait pas exigé une réponse officielle du gouvernement, le premier ministre a annoncé, le 3 avril 2007, la création d'un poste d'ombudsman des anciens combattants en précisant que l'ombudsman sera indépendant du gouvernement, jouera un rôle important dans la sensibilisation aux besoins et aux problèmes des anciens combattants et présentera au ministre des Anciens Combattants un rapport annuel qui serait déposé devant le Parlement.</p>

Anciens Combattants Canada élabore un plan annuel de vérification et d'évaluation à l'aide d'une approche fondée sur le risque. Ce plan est approuvé par un comité de vérification et d'évaluation, présidé par la sous-ministre. Le plan de vérification et d'évaluation vise à nous assurer que les projets s'arriment au Plan stratégique quinquennal, à l'architecture des activités de programmes et au cadre de responsabilité de la gestion. Le Ministère réalise les projets de vérification et d'évaluation dans les domaines les plus risqués estime-t-on. Pour cibler les secteurs où l'utilisation des ressources disponibles permettrait le mieux d'atteindre les objectifs visés par la vérification et l'évaluation, le Ministère tient compte durant la sélection des projets des critères suivants : l'importance relative, la vraisemblance, la complexité et la sensibilité et la retombée. Durant le classement des engagements proposés, nous tenons des consultations auprès de cadres supérieurs, de gestionnaires de programme et d'employés de la vérification et de l'évaluation. Les constatations et les recommandations des vérifications, des évaluations et des examens précédents, de même que l'ampleur des mesures de suivi et correctrices prises par la direction, servent également à évaluer les projets envisagés. Nous comparons les calendriers de vérification à ceux du Bureau de la vérificatrice générale et à ceux de la Stratégie de développement durable d'ACC afin d'éviter que les visites se chevauchent et qu'il y ait perturbation des activités. Nous consultons en permanence les partenaires.

Le plan à long terme tente de nous assurer d'un certain équilibre, de sorte que diverses fonctions, activités et entités organisationnelles soient visées chaque année au moyen de projets cycliques (comme la gestion et le contrôle financiers, les soins en établissement et la gouvernance organisationnelle). Le suivi des constatations contribue également à la planification des activités pour l'année en cours et celles à venir. Le plan offre une certaine souplesse de façon à nous permettre de répondre aux demandes des organismes centraux visant la réalisation d'études spéciales dans le cadre de la Politique de transfert et d'examen de suivi des mesures prises à la suite de recommandations. Au cours de l'année, un certain nombre de vérifications, d'évaluations et de réponses aux recommandations de la vérificatrice générale ont été menées à l'intérieur pour l'ensemble du Portefeuille. Les vérifications internes sont des

(en milliers de dollars)	2008	2009	2010	2011	2012 et exercices ultérieurs	Total
Hôpital Sainte-Anne						
Projet de modernisation	20 000	19 000	8 000			47 000
Total	20 000	19 000	8 000	0	0	47 000

12. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, Anciens Combattants Canada est apparenté à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Anciens Combattants Canada conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, Anciens Combattants Canada reçoit gratuitement des services d'autres ministères, frais juridiques et cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires). Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats du Ministère :

(a) Services fournis gratuitement

Au cours de l'exercice, Anciens Combattants Canada reçoit gratuitement des services d'autres ministères (installations, frais juridiques et cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires). Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats du Ministère :

(en milliers de dollars)	2007	2006
Installations	14 700	14 900
Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires	16 556	14 600
Services juridiques	1 111	800
Total	32 367	30 300

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives afin d'en optimiser l'efficacité et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paie et d'émission des chèques fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les services de vérification offerts par le Bureau du vérificateur général, n'est pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats d'Anciens Combattants Canada.

(b) Soldes des créditeurs et des débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentés

(en milliers de dollars)	2007	2006
Comptes débiteurs - autres ministères et organismes	9 004	9 383

13. Montants comparatifs

Les chiffres correspondants de la période précédente ont été reclassifiés de manière à ce qu'ils soient conformes à ceux de l'exercice visé.

10. Passifs éventuels

(a) Passifs environnementaux

On comptabilise les éléments de passif afin d'inscrire les coûts estimatifs liés à la gestion et à la remise en état des sites contaminés lorsque le Ministère est obligé ou probablement obligé d'assumer ces coûts. Anciens Combattants Canada a répertorié environ quatre sites (les mêmes qu'en mars 2006) où il y a possibilité d'une telle obligation. Étant donné que des dépenses de remise en état sont improbables, Anciens Combattants Canada n'a pas enregistré un passif.

Les efforts continus déployés par Anciens Combattants Canada pour évaluer les sites contaminés peuvent entraîner des passifs environnementaux additionnels ayant trait aux sites récemment établis ou aux modifications apportées aux évaluations ou à l'utilisation prévue des sites existants. Ces éléments de passif seront comptabilisés par le Ministère au cours de l'exercice où ils seront connus.

(b) Réclamations et litiges

Des réclamations ont été faites auprès d'Anciens Combattants Canada dans le cours normal de ses activités. Des poursuites pour les réclamations totalisant environ 428 000 000 \$ (les mêmes qu'en mars 2006) étaient toujours en instance au 31 mars 2007. Certaines obligations éventuelles pourraient devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge dans les états financiers.

Le gouvernement est défendeur dans un recours collectif qui réclame le versement de dommages-intérêts pour le manquement de l'État à investir les fonds administrés pour le compte des anciens combattants ou à payer un taux de rendement à leur égard. Le 29 décembre 2005, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a ordonné le versement de dommages-intérêts d'une valeur de 4,6 milliards de dollars à compter du 31 décembre 2004. Le gouvernement a interjeté appel, et le 4 juillet 2007, la Cour d'appel de l'Ontario a accueilli l'appel du ministère public, écarté le jugement en dommages-intérêts et rejeté l'action. L'avocat-conseil du demandeur a annoncé l'intention de demander l'autorisation de faire appel à la Cour suprême du Canada. Aucun montant n'a été enregistré dans les états financiers du Ministère étant donné l'incertitude des résultats.

11. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités d'Anciens Combattants Canada peuvent donner lieu à des contrats et à des obligations pluriannuels importants en vertu desquels le Ministère sera tenu d'effectuer des paiements quand il recevra les biens ou les services. Voici les principales obligations pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

espèces sont aussi imputés à ce compte. Ce compte est tenu selon une base actuarielle, et un redressement du passif actuariel au 31 mars 2006 de 16 194 \$ a été crédité au compte au cours de l'exercice, et imputé aux dépenses. La date ultime de recevabilité des demandes à l'égard de cette assurance était le 31 octobre 1968.

(f) Autres comptes – ententes à frais partagés

Ce compte a été établi afin d'inscrire les transactions reliées à la portion des coûts engagés en vertu d'ententes à frais partagés entre le gouvernement fédéral et les provinces pour le financement de projets de recherche et d'autres projets exécutés à l'Hôpital Sainte-Anne.

9. Avantages sociaux

(a) Prestations de retraite :

Les employés d'Anciens Combattants Canada participent au Régime de retraite de la fonction publique qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 p. cent par année de service ouvrant droit à pension multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés qu'Anciens Combattants Canada versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2006-2007, les charges s'élèvent à 28 765 351 \$ (30 089 952 \$ en 2005-2006), soit environ 2,2 fois (2,6 en 2005-2006) les cotisations des employés.

La responsabilité d'Anciens Combattants Canada relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

(b) Indemnités de départ :

Anciens Combattants Canada verse des indemnités de départ aux employés en fonction de leur admissibilité, de leurs années de service et de leur salaire final. Ces indemnités ne sont pas provisionnées. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici des informations sur les indemnités de départ en date du 31 mars :

(en milliers de dollars)		
Obligation au titre de prestations constituées, début de l'exercice	42 284	
Charges pour l'exercice	7 334	
Prestations versées pendant l'exercice	(4 542)	
Obligation au titre de prestations constituées, fin de l'exercice	45 076	
		2007
		2006
Obligation au titre de prestations constituées, début de l'exercice	36 233	
Charges pour l'exercice	9 279	
Prestations versées pendant l'exercice	(3 228)	
Obligation au titre de prestations constituées, fin de l'exercice	42 284	

(a) Comptes gérés

Conformément à l'article 41 de la Loi sur les pensions, l'article 15 de la Loi sur les allocations aux anciens combattants, l'article 55 du Règlement sur le traitement des anciens combattants et l'article 8 du Règlement sur la curatelle des biens des anciens combattants, les montants détenus dans ces comptes comprennent : a) les pensions, les allocations aux anciens combattants et les allocations de traitement mises sous l'administration du ministère des Anciens Combattants; et, b) les prestations provenant de la sécurité de la vieillesse, du supplément de revenu garanti ou du Régime de pensions du Canada, administrées avec l'approbation du client. Ces personnes ont démontré leur incapacité de gérer leurs propres affaires. Les paiements sont effectués à même les comptes, afin de fournir le vivre et le vêtement, un abri, des menues dépenses et d'autres nécessités.

(b) Fonds de successions

Ce compte a été établi afin d'inscrire les produits des successions des anciens combattants qui sont décédés alors qu'ils recevaient quelque traitement d'un hôpital ou des soins en institution, et pour les anciens combattants pour qui les fonds ont été administrés par le gouvernement conformément aux articles 5, 6 et 7 du Règlement sur les successions des anciens combattants. Des comptes distincts sont gardés et des paiements sont effectués aux bénéficiaires conformément à une autorisation législative appropriée.

(c) Fonds de fiducie de l'administration et du bien-être – Anciens Combattants

Ce compte a été établi afin d'inscrire les dons, les legs, les cadeaux, etc, qui ont été reçus, lesquels sont à déboursier au profit des anciens combattants ou de leurs personnes à charge, sous réserve de certaines conditions et au profit des patients en établissements, conformément à l'article 9 du Règlement sur la curatelle des biens des anciens combattants.

(d) Fonds d'assurance des soldats de retour

Ce fonds a été établi en vertu de la Loi de l'assurance des soldats de retour au pays, pour fournir une assurance-vie aux anciens combattants de la Première Guerre mondiale qui ont versé des cotisations au fonds. Les primes sont créditées au compte et des déboursés de prestations de décès et de valeurs de rachat en espèces sont aussi imputés à ce compte. Ce compte est tenu selon une base actuarielle, et un redressement actuariel au 31 mars 2006 de 1 671 \$ a été imputé au cours de l'exercice, et crédité aux revenus. La date ultime de recevabilité des demandes à l'égard de cette assurance était le 31 août 1933.

(e) Fonds d'assurance des anciens combattants

Ce fonds a été établi par la Loi de l'assurance des anciens combattants pour fournir une assurance-vie aux anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale qui ont versé des cotisations au fonds. Les primes sont créditées au compte et les déboursés de prestations de décès et de valeurs de rachat en

Amortissement cumulé				
(en milliers de dollars)				
Catégorie d'immobilisations	Solde d'ouverture	Amortissement	Aliénations et ajustements	Solde de clôture
Terrains	43 587	2 659		46 246
Bâtiments	2 686	177		2 863
Travaux et infrastructure	1 771	839	(206)	2 404
Machines et équipement	10 650	697	(1 927)	9 420
Informatiques	772	157		929
Véhicules	159	42		201
Améliorations locales				
Actifs en construction	59 625	4 571	(2 133)	62 063
Total				

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 s'élève à 4 571 \$ (4 150 \$ en 2006).

Valeur comptable nette		
(en milliers de dollars)		
Catégorie d'immobilisations	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	613	338
Bâtiments	20 208	22 866
Travaux et infrastructure	1 554	1 725
Machines et équipement	1 688	1 925
Informatique	1 372	1 035
Véhicules	423	512
Améliorations locales	134	176
Actifs en construction	81 291	60 083
Total		
	107 283	88 660

8. Autres passifs

Les autres passifs représentent les fonds reçus de tiers qui sont à être décaissés à des fins précises. Le tableau suivant donne le détail des autres passifs :

(en milliers de dollars)				
Solde	1 ^{er} avril 2006	Encaissements et autres crédits	Paielements et autres frais	Solde
Comptes gérés	2 224	283	841	1 666
Fonds de successions	3 574	1 036	25	4 585
Fonds de fiducie de l'administration et du bien-être - Anciens Combattants				
Canada	561	350	81	830
Fonds d'assurance des soldats de retour	17	0	8	9
Fonds d'assurance des anciens combattants	7 578	22	1 081	6 519
Autres comptes	88	36	110	14
Total				
	14 042	1 727	2 146	13 623

5. Revenus

Le tableau suivant donne le détail des revenus par catégorie :

(en milliers de dollars)		
2007	2006	Total des revenus
17 723	19 411	Services hospitaliers
362	361	Repas
114	68	Vente de biens et de produits d'information
3 482	3 778	Gain sur l'aliénation d'immobilisations corporelles
21 681	23 633	Autres recettes

6. Comptes débiteurs et avances

Le tableau suivant donne le détail des comptes débiteurs et des avances :

(en milliers de dollars)		
2007	2006	Total
18 232	17 963	Débiteurs de l'extérieur
4 251	2 977	Débiteurs des autres ministères et organismes fédéraux
952	132	Avances
23 435	21 072	Total partiel
(12 062)	(10 046)	Moins : Provision pour créances douteuses sur les débiteurs
11 373	11 026	Total

7. Immobilisations corporelles

Les tableaux suivants donnent le détail des immobilisations corporelles :

Coût				
(en milliers de dollars)				
Catégorie d'immobilisations	Solde d'ouverture	Acquisitions	Aliénations et ajustements	Solde de clôture
Terrains	338	274		612
Bâtiments	66 453			66 453
Travaux et infrastructure	4 411	6		4 417
Machines et équipement	3 696	551	(155)	4 092
Informatiques	11 685	851	(1 743)	10 793
Véhicules	1 284	68		1 352
Améliorations locales	335			335
Actifs en construction	60 083	20 854	355	81 292
Total	148 285	22 604	(1 543)	169 346

c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés

(en milliers de dollars)		
Encaisse nette fournie par le gouvernement	3 000 656	2007
Revenu non disponible pour dépenser	21 979	2006
Variation de la situation nette du Trésor		
Variation des débiteurs et des avances	(347)	
Variation des créditeurs et des charges à payer	(960)	
Variation des revenus reportés	49	
Autres rajustements	6 590	
	5 332	
	7 674	
	(6 869)	
Crédits de l'exercice en cours utilisés	3 027 967	2 881 436

4. Charges

Le tableau suivant donne le détail des charges par catégorie :

(en milliers de dollars)		
Paiements de transfert		
Particuliers	2 098 279	1 948 420
Organismes à but non lucratif	13 183	13 817
Autres pays et organismes internationaux	8 859	8 685
Autres	15	182
Total des paiements de transfert	2 120 336	1 971 104
Fonctionnement		
Services professionnels et spéciaux	310 588	310 593
Salaires et avantages sociaux	291 708	288 509
Services publics, fournitures et approvisionnement	217 658	221 116
Transport et communications	39 353	43 393
Réparation et d'entretien	20 003	19 944
Installations	14 700	14 900
Amortissement	4 571	4 150
Perte sur l'aliénation d'immobilisations corporelles	18 170	13 810
Autres	916 751	916 579
Total des charges de fonctionnement	3 037 087	2 887 683

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits de l'exercice en cours :

(en milliers de dollars)		2007	2006
Coût de fonctionnement net		3 015 406	2 864 050
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'effet sur les crédits :			
Ajouter (Dédire) :			
Services fournis gratuitement		(32 367)	(30 300)
Revenu non disponible pour dépenser		21 979	23 599
Remboursement des charges des exercices précédents		7 727	9 520
Indemnités de départ		(2 792)	(6 051)
Amortissement des immobilisations corporelles		(4 571)	(4 150)
Droits de Justice Canada		(1 585)	(1 200)
Dépense des mauvaises créances		(2 697)	(157)
Indemnités de vacances et des congés compensatoires		37	(1 043)
Perte sur l'aliénation d'immobilisations corporelles		4 113	1 051
Autres			
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui ont un effet sur les crédits :			
Ajouter (Dédire) :			
Acquisition d'immobilisations corporelles		22 604	26 308
Charges payées d'avance		73	(27)
		22 677	26 281
Crédits de l'exercice en cours utilisés		3 005 290	2 855 155
		4 113	1 051
		(2 697)	(157)
		37	(1 043)
		(1 585)	(1 200)
		(4 571)	(4 150)
		(2 792)	(6 051)
		7 727	9 520
		21 979	23 599
		(32 367)	(30 300)
		3 015 406	2 864 050

b) Crédits fournis et utilisés

(en milliers de dollars)		2007	2006
Crédits de l'exercice en cours utilisés		3 027 967	2 881 436
Crédit 1 - Dépenses de fonctionnement		882 315	832 165
Crédit 5 - Dépenses en capital		23 075	32 351
Crédit 10 - Subventions et contributions		2 343 715	1 986 811
Crédit 15 - Dépenses de programme		10 017	9 869
Montants législatifs		39 565	41 056
Moins :			
Crédits annulés		(270 720)	(20 816)
		3 298 687	2 902 252
Crédits fournis		2007	2006

comptables du Conseil du Trésor du Canada, qui sont conformes aux principes comptables canadiens généralement reconnus pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif éventuel, la durée de vie utile des immobilisations corporelles et le passif lié aux indemnités de départ. Les résultats réels pourraient différer des estimations de façon importante. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que des rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

3. Crédits parlementaires

Anciens Combattants Canada reçoit son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets d'Anciens Combattants Canada pour l'exercice diffèrent selon qu'ils sont présentés suivant le financement octroyé par le gouvernement ou suivant la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

ou historique, les biens situés dans les réserves indiennes et les collections des musées.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, de la façon suivante :

Catégorie d'immobilisations	Période d'amortissement
Bâtiments	25 ans
Travaux et infrastructure	25 ans
Machines et matériel	5 à 15 ans
Informatiques	2 à 5 ans
Véhicules	5 ans
Améliorations locatives	Le moindre de la vie utile de l'amélioration ou de la durée du bail
Actifs en construction	Une fois qu'ils sont en service, selon la catégorie d'immobilisations

(j) Opérations en devises

Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens en s'appuyant sur le taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens en utilisant le taux de change en vigueur le 31 mars. Les gains et les pertes résultant de la conversion de devises sont présentés à l'état des résultats selon les activités auxquelles ils se rapportent.

(k) Passif éventuel

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers.

(l) Passifs environnementaux

Les passifs environnementaux reflètent les coûts estimatifs liés à la gestion et à la remise en état des sites contaminés. À partir des meilleures estimations de la direction, on comptabilise un passif et une charge lorsque la contamination se produit ou lorsque Anciens Combattants Canada est mis au courant de la contamination et est obligé ou probablement obligé d'assumer ces coûts. S'il n'est pas possible de déterminer la probabilité de l'obligation du Ministère d'assumer ces coûts ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, les coûts sont présentés à titre de passif éventuel dans les notes complémentaires aux états financiers.

(m) Incertitude relative à la mesure

La préparation des présents états financiers conformément aux conventions

(f) Paiements des avantages

La majorité des programmes administrés par Anciens Combattants Canada visent la prestation d'avantages futurs aux membres et aux vétérans des Forces canadiennes. Par conséquent, les résultats du calcul du passif actuariel des avantages futurs et les renseignements s'y rattachant sont présentés dans les états financiers du gouvernement du Canada, le principal promoteur de ces avantages. La comptabilisation et la présentation de ces avantages dans les présents états financiers diffèrent, étant donné qu'Anciens Combattants Canada inscrit en charge les prestations d'invalidité à mesure qu'elles sont dues et qu'il ne fait rapport d'aucunes prestations accumulées au titre des avantages futurs. Les paiements des avantages versés directement aux bénéficiaires (pensions, indemnités d'invalidité, allocations de décès et de soutien financier, entre autres) sont inscrits à titre de subventions ou de contributions, tandis que les avantages offerts par les fournisseurs de service (certains avantages médicaux, par exemple) sont enregistrés comme dépenses de fonctionnement. Ce traitement comptable correspond au financement alloué au Ministère par le biais de crédits parlementaires.

(g) Avantages sociaux futurs des employés

(i) Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs, administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations d'Anciens Combattants Canada au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du Ministère découlant du régime. Anciens Combattants Canada n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

(ii) Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans les conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ à l'échelle de l'ensemble du gouvernement.

(h) Comptes débiteurs

Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs dont le recouvrement est incertain.

(i) Immobilisations corporelles

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Anciens Combattants Canada n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique

Canada ne correspond pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 complémentaire aux présents états financiers présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

(b) Encaisse nette fournie par le gouvernement

Anciens Combattants Canada fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par Anciens Combattants Canada est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par Anciens Combattants Canada sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères fédéraux.

(c) Variation de la situation nette du Trésor

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles comptabilisés par Anciens Combattants Canada. Elle découle d'écart temporels entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

(d) Revenus

Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent. Les revenus déjà encaissés mais non gagnés sont présentés à titre de revenus reportés dans l'état de la situation financière. Ce montant représente les paiements anticipés versés à l'Hôpital Sainte-Anne pour les patients hospitalisés.

(e) Charges

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les subventions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les critères de paiement sont satisfaits.
- Les contributions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a rempli les conditions de l'accord de transfert.
- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

Anciens Combattants Canada Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiées)

1. Mandat et objectifs

Le ministère des Anciens Combattants a été créé par la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* à titre de ministère en vertu de l'Annexe I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le portefeuille des Anciens Combattants se compose du ministère des Anciens Combattants qui relève du ministre des Anciens Combattants, et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Anciens Combattants.

Le mandat d'Anciens Combattants Canada tel qu'énoncé dans la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* comprend les soins, le traitement ou la réinsertion dans la vie civile des personnes ayant servi soit dans les Forces canadiennes ou dans la marine marchande du Canada, soit dans la marine, la marine marchande, l'armée de terre ou l'aviation de Sa Majesté; des personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre et des autres personnes désignées par le gouverneur en conseil, y compris les soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge.

Le Ministère s'acquitte de ses responsabilités grâce à ses divers programmes. Le programme Le Canada se souvient vise à perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et de celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix. Le programme des Avantages pour soins de santé offre aux anciens combattants et à d'autres personnes admissibles, des avantages médicaux et d'autres avantages de santé. Le programme des Pensions et allocations d'invalidité et de décès, et de soutien financier offre des pensions d'invalidité ou de décès, du soutien financier sous forme d'allocations aux anciens combattants et à d'autres personnes admissibles. Le programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) donne aux anciens combattants de guerre du Canada, aux vétérans et aux membres actifs admissibles des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils admissibles et à leur famille la possibilité d'obtenir une audience de révision et d'appel pour s'assurer de l'équité dans le processus de décision en matière de pension et d'indemnités d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables canadiens généralement reconnus pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

(a) Crédits parlementaires

Anciens Combattants Canada est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à Anciens Combattants

Anciens Combattants
État de l'avoir du Canada (non vérifié)
 Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	2007	2006
Avoir du Canada, début de l'exercice	(14 753)	(45 709)
Coût de fonctionnement net	(3 015 406)	(2 864 050)
Crédits de l'exercice utilisés (note 3)	3 027 967	2 881 436
Revenus non disponibles pour dépenses	(21 979)	(23 599)
Variation de la situation nette du Trésor (note 3)	(5 332)	6 869
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 12)	32 367	30 300
Avoir du Canada, fin de l'exercice	2 864	(14 753)

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Anciens combattants Canada
État des flux de trésorerie (non vérifié)
 Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)	2007	2006
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	3 015 406	2 864 050
Éléments sans effet sur l'encaisse		
Amortissement des immobilisations corporelles	(4 571)	(4 150)
Perte sur l'aliénation d'immobilisations corporelles		(164)
Gain sur l'aliénation d'immobilisations corporelles		15
Ajustements apportés aux immobilisations corporelles	590	1 051
Services fournis gratuitement	(32 367)	(30 300)
Variation de l'état de la situation financière		
Augmentation (diminution) des débiteurs et des avances	347	(3 664)
Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	73	(27)
Augmentation (diminution) des passifs	(1 426)	11 607
Encaisse utilisée pour les activités de fonctionnement	2 978 052	2 838 418
Activités d'investissement en immobilisation		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	22 604	26 308
Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles		(20)
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement en immobilisations	22 604	26 288
Activités de financement		
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	3 000 656	2 864 706

Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

(en milliers de dollars)	2007	2006
Actifs		
Actifs financiers		
Débiteurs et avances (note 6)	11 373	11 026
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance	95	22
Immobilisations corporelles (note 7)	107 283	88 660
Total des actifs	118 751	99 708
Passifs		
Créditeurs et charges à payer	46 372	47 332
Indemnités de vacances et congés compensatoires	10 083	10 119
Revenus reportés	733	684
Autres passifs (note 8)	13 623	14 042
Indemnités de départ (note 9)	45 076	42 284
Total des passifs	115 887	114 461
Avoir du Canada	2 864	(14 753)
Total	118 751	99 708
Passifs éventuels (Note 10)		
Obligations contractuelles (Note 11)		

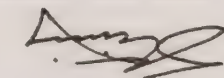
Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

(en milliers de dollars)	2007	2006
Charges (Note 4)		
Le Canada se Souvient	53 495	59 391
Prestations de soins de santé	1 021 674	1 004 838
Pensions, indemnités d'invalidité, allocations d'invalidité et de décès, et soutien financier	1 946 695	1 807 131
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	15 223	16 323
Total des charges	3 037 087	2 887 683
Revenus (Note 5)		
Le Canada se souvient	16	19
Prestations de soins de santé	18 879	20 349
Pensions, indemnités d'invalidité, allocations d'invalidité et de décès, et soutien financier	2 786	3 264
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)		1
Total des revenus	21 681	23 633
Coût de fonctionnement net	3 015 406	2 864 050

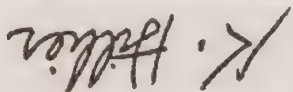
Les notes complémentaires font partie intégrante des présents états financiers.

Anciens Combattants Canada possède un comité ministériel de vérification dont le rôle consiste à surveiller la conformité avec les exigences législatives et réglementaires, tout en s'assurant de l'intégrité des rapports financiers, des contrôles internes, des contrôles et des procédures de divulgation, ainsi que des fonctions internes de vérification. Dans l'exercice de son mandat, le comité de vérification fournit des conseils à la haute direction afin d'aider celle-ci à s'acquitter de ses responsabilités relatives à la gestion des risques et au fonctionnement des cadres de contrôle de la gestion.

Les états financiers d'Anciens Combattants Canada n'ont pas été vérifiés.



Suzanne Tining
Sous-ministre
Le 20 septembre 2007



Keith Hillier
Agent financier supérieur
Le 20 septembre 2007

Tableau 10 : États financiers des ministères et organismes du gouvernement du Canada

Anciens Combattants Canada Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 et de toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction d'Anciens Combattants Canada. Les présents états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables canadiens généralement reconnus pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines des informations qui s'y trouvent sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières d'Anciens Combattants. L'information financière soumise pour la préparation des Comptes publics du Canada et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* d'Anciens Combattants concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection, la formation et le perfectionnement adéquats d'employés compétents, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout Anciens Combattants.

Tableau 9 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

Anciens Combattants Canada gère les programmes de paiements de transfert de plus de cinq millions de dollars suivants :

(en millions de dollars)	2006-2007
Pensions et indemnités d'invalidité et de décès	1 740,8
Indemnités et prestations d'invalidité	50,0
Allocation aux anciens combattants / Allocation de guerre pour les civils	18,5
Programme pour l'autonomie des anciens combattants	286,7
Le Fonds du Souvenir	11,0
Commission des sépultures de guerre du Commonwealth	8,8

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes de paiements de transfert susmentionnés, voir www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp

Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projets

(en millions de dollars)	Coût total estimatif actuel	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne	114,3	16,3	17,2	23,4	23,4	13,1	11,9
Projet de restauration des monuments en Europe	30,0	2,9	8,9	9,5	10,5	10,5	9,3
Total	144,3	19,2	26,1	32,9	33,9	23,6	21,2

2006-2007

		<p>douleur, la perte fonctionnelle et l'incidence sur la vie des membres, des vétérans et de leur famille.</p> <p>Gestion de cas : consiste en un processus coordonné, méthodique et coopératif qui assure aux clients ayant des besoins complexes un accès rapide et adéquat à des ressources leur permettant d'atteindre un niveau optimal d'autonomie et de qualité de vie.</p>	
--	--	---	--

Tableau 7 : Principales initiatives réglementaires

Le 1^{er} avril 2006, Anciens Combattants Canada (ACC) a débuté le processus de mise en œuvre de la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes (appelée la nouvelle Charte des anciens combattants) et du règlement qui s'y rattache. La Loi prévoit une gamme complète de nouvelles prestations et de nouveaux services conçus pour aider les vétérans des Forces canadiennes et leur famille à faire une transition sans heurt de la vie militaire à la vie civile. L'objectif déterminant de cette nouvelle gamme de programmes est d'aider les vétérans des Forces canadiennes et leur famille à atteindre et à maintenir un bonne qualité de vie axée sur la santé et l'autonomie.

Règlement	Résultats prévus	Critère de mesure du rendement	Résultats obtenus
Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes	<p>Programme général : aider les vétérans des FC et leur famille à réussir leur réinsertion dans la société civile et à atteindre et maintenir un niveau optimal de santé, d'autonomie et de qualité de vie au sein de leurs collectivités.</p> <p>Aide au placement : rehausser l'employabilité des personnes dans le but de favoriser la réintégration au marché du travail et de favoriser la création d'un plus grand nombre de possibilités d'emploi.</p> <p>Services de réadaptation et assistance professionnelle : permettra aux vétérans des FC de maintenir ou d'améliorer leur fonctionnalité et d'atteindre un niveau optimal de santé, d'autonomie et de qualité de vie.</p> <p>Avantages financiers : permettra aux vétérans des FC d'obtenir un revenu adéquat lorsqu'ils se remettent d'une blessure imputable au service ou qui a mis un terme à leur carrière.</p> <p>Programme des soins de santé : favorisera la réinsertion dans la vie civile des militaires des FC admissibles et de leur famille en veillant à ce qu'ils aient accès à des soins de santé adaptés à leurs besoins.</p> <p>Indemnités d'invalidité et de décès : les membres et les vétérans des FC, et dans certains cas leurs survivants, leurs enfants à charge survivants, obtiendront une reconnaissance et une indemnité à l'égard des répercussions non financières d'une invalidité liée au service, à savoir la souffrance et la</p>	<p>Le Règlement établit les modalités et la gamme d'avantages et de services à offrir aux clients admissibles. Le cadre intégré de gestion axée sur le risque (CGAR) et le cadre intégré de gestion des résultats (CGRR) décrivent la démarche intégrée qu'adopte ACC pour mesurer, évaluer et communiquer les résultats des clients et du programme. Nous avons établi le critère de mesure du rendement des programmes de la nouvelle Charte des anciens combattants. Une évaluation des programmes est en cours.</p>	<p>Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs actuels pour l'ensemble des éléments du programme ainsi que les indicateurs des résultats auprès de la clientèle sont en cours d'évaluation ou seront évalués.</p>

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur

(en millions de dollars) 2006-2007					
Organisme	Pensions, allocations, indemnités et d'invalidité et de décès, et soutien financier	Prestations et services de soins de santé et de réinsertion	Elaboration de programmes du Souvenir	Tribunal des anciens combattants (révision et appel en matière des pensions d'invalidité et des indemnités	Total du Portefeuille
Secteur des services aux anciens combattants		1 030,4	-	-	3 044,7
Depenses prévues	2 014,3				
Depenses réelles	1 880,7	987,5	-	-	2 868,2
Secteur des programmes publics et communications					
Depenses prévues	2,6	2,0	56,9	0,4	61,9
Depenses réelles	2,8	2,1	54,3	0,5	59,7
Secteur des services ministériels					
Depenses prévues	31,1	24,1	4,6	1,8	61,6
Depenses réelles	33,4	26,7	4,5	2,3	66,9
Secteur de la direction ¹					
Depenses prévues	17,4	6,0	1,0	0,5	24,9
Depenses réelles	15,9	5,2	0,8	0,5	22,4
Tribunal des Anciens combattants (révision et appel)					
Depenses prévues				11,0	11,0
Depenses réelles				10,8	10,8
Total du Portefeuille					
Depenses prévues	2 065,4	1 062,5	62,5	13,7	3 204,1
Depenses réelles	1 932,8	1 021,5	59,6	14,1	3 028,0

¹ Le Secteur de la direction comprend les Services exécutifs, Vérification et Évaluation, l'Avocat général, le Bureau de règlement précoce des conflits, Planification des politiques et le Bureau de services juridiques des pensions.

Tableau 5 : Sources des revenus non disponibles

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Programme d'Anciens Combattants						
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion						
Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation imputés au régime provincial du Québec (autres biens et services)	15,7	15,0	14,0	14,0	14,0	14,2
Hôpital Sainte-Anne : Repas régimes (autres biens et services)	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile (service de réglementation)	4,2	3,9	4,0	4,0	4,0	3,6
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier						
Recouvrement des pensions de gouvernements étrangers	4,0	3,2	2,7	2,7	2,7	2,7
Remboursement des dépenses de l'année précédente	14,8	9,5	7,7	7,7	7,7	7,7
Autre	0,2	0,6	1,2	1,2	1,2	1,2
Total des revenus non disponibles	39,2	32,6	30,0	30,0	30,0	29,8

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en millions de dollars)		2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		14,3
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (à l'exception des fonds renouvelables); cotisations de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux assurés des employés et dépenses connexes payées par le SCT		16,6
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada		0,5
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada		1,1
Total des services reçus à titre gracieux en 2006-2007		32,5

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

(en millions de dollars)					
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues	Total des ¹ autorisations	Dépenses réelles
1	Anciens Combattants Canada - Dépenses de fonctionnement	856,8	857,1	882,3	833,3
5	Anciens Combattants Canada - Dépenses en capital	32,0	33,0	23,1	20,3
10	Anciens Combattants Canada - Subventions et contributions	2 264,4	2 264,4	2 343,7	2 125,3
15	Anciens Combattants Canada - Tribunal des anciens combattants (révision et appel) - Dépenses de fonctionnement	9,4	9,4	10,0	9,5
(S)	Redressement de la provision actuarielle de l'assurance des anciens combattants	0,2	0,2	-	-
(S)	Utilisation du produit de la vente des biens excédentaires de l'État	-	-	0,1	0,1
(S)	Remboursement des montants crédités aux revenus des années antérieures	-	-	0,3	0,3
(S)	Ministre des Anciens Combattants - Traitement et allocation pour automobile	0,1	0,1	0,1	0,1
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	39,9	39,9	39,1	39,1
Total du Portefeuille		3 202,8	3 204,1	3 298,7	3 028,0

¹ Pour le cycle d'établissement de rapports 2006-2007 la colonne du « total des autorisations » fait référence au total des autorisations de dépenses reçu pendant l'exercice financier (ex. Budget des dépenses principal) ainsi qu'au financement reçu des crédits 5 et 10 du CT.

RAPPORT SUR LE RENDEMENT 2006-2007

2006-2007								
(en millions de dollars)	Budgetaire						Plus : Non budgetaire	Total
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions	Contributions et autres paiements de transfert	Total : Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Total : Dépenses budgétaires nettes	
Activité de programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions d'invalidité et des indemnités								
Budget principal	13,7	-	-	-	13,7	-	13,7	13,7
Dépenses prévues	13,7	-	-	-	13,7	-	13,7	13,7
Total des autorisations ¹	14,4	-	-	-	14,4	-	14,4	14,4
Dépenses réelles	14,1	-	-	-	14,1	-	14,1	14,1

¹ Pour le cycle d'établissement de rapports 2006-2007 la colonne du « total des autorisations » fait référence au total des autorisations de dépenses reçu pendant l'exercice financier (ex. Budget des dépenses principal) ainsi qu'au financement reçu des crédits 5 et 10 du CT.

Tableau 2 : Ressources par activité de programme

2006-2007									
(en millions de dollars)	Budgétaire							Plus : Non budgétaire	Total
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions	Contributions et autres paiements de transfert	Total : Dépenses budgétaires brutes	Moins : Revenus disponibles	Total : Dépenses budgétaires nettes		
Activité de programme									
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier									
Budget principal	107,9	-	1 956,9	-	2 064,8	-	2 064,8	-	2 064,8
Dépenses prévues	108,5	-	1 956,9	-	2 065,4	-	2 065,4	-	2 065,4
Total des autorisations ¹	115,9	-	2 020,8	-	2 136,7	-	2 136,7	-	2 136,7
Dépenses réelles	116,2	-	1 816,6	-	1 932,8	-	1 932,8	-	1 932,8
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion									
Budget principal	759,8	23,0	-	280,0	1 062,8	-	1 062,8	-	1 062,8
Dépenses prévues	759,5		-	280,0	1 062,5	-	1 062,5	-	1 062,5
Total des autorisations ¹	769,8	13,1	-	295,0	1 077,9	-	1 077,9		1 077,9
Dépenses réelles	723,3	11,5	-	286,7	1 021,5	-	1 021,5	-	1 021,5
Élaboration de programmes du Souvenir									
Budget principal	24,8	9,0	25,0	2,7	61,5	-	61,5		61,5
Dépenses prévues	24,8	10,0	25,0	2,7	62,5	-	62,5		62,5
Total des autorisations ¹	31,8	10,0	25,4	2,5	69,7	-	69,7	-	69,7
Dépenses réelles	28,8	8,8	19,8	2,2	59,6	-	59,6	-	59,6

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

(en millions de dollars)	2004-05	2005-06	Budget ¹	Dépenses prévues	Total des ² autorisations	Dépenses réelles
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier			2 064,8	2 065,4	2 136,7	1 932,8
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion			1 062,8	1 062,5	1 077,9	1 021,5
Elaboration de programmes du Souvenir			61,5	62,5	69,7	59,6
Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière des pensions d'invalidité et des indemnités			13,7	13,7	14,4	14,1
Budgétaire du Budget des dépenses principales (brut)			3 202,8	3 204,1	3 298,7	3 028,0
Total	2 695,4	2 881,4	3 202,8	3 204,1	3 298,7	3 028,0
Moins : revenus non disponibles ³	39,2	32,6	30,0	30,0	30,0	29,8
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux ⁴	31,6	32,1	32,5	32,5	32,5	32,5
Total des dépenses ministérielles	2 687,8	2 880,9	3 205,3	3 206,3	3 301,2	3 030,7
Équivalents temps plein	3 463,0	3 676,0	3 758,0	3 758,0	3 798,0	3 695,0

¹ Les régimes d'avantages sociaux des employés sont déjà pris en compte dans le total du Budget des dépenses

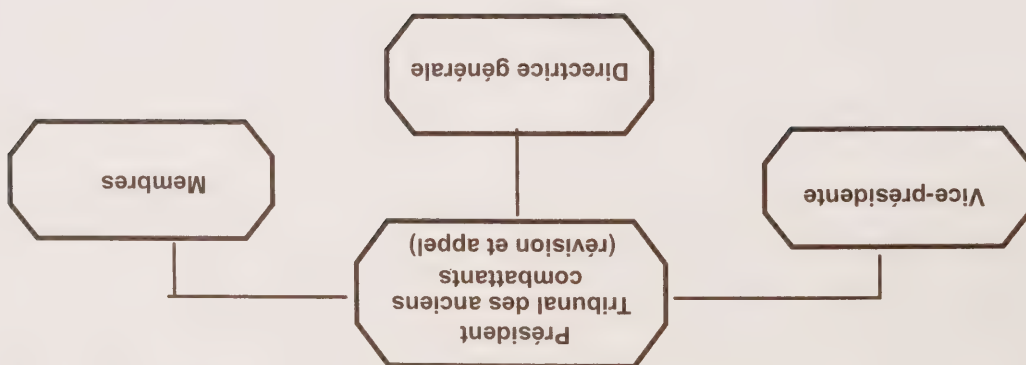
principal.

² Pour le cycle d'établissement de rapports 2006-2007 la colonne du « total des autorisations » fait référence au total des autorisations de dépenses reçu pendant l'exercice financier (ex. Budget des dépenses principal) ainsi qu'au financement reçu des crédits 5 et 10 du CT.

³ Les revenus non disponibles comprennent tous les revenus non fiscaux qui seront portés au crédit du Trésor.

⁴ Les services reçus à titre gracieux doivent correspondre aux données du tableau 4.

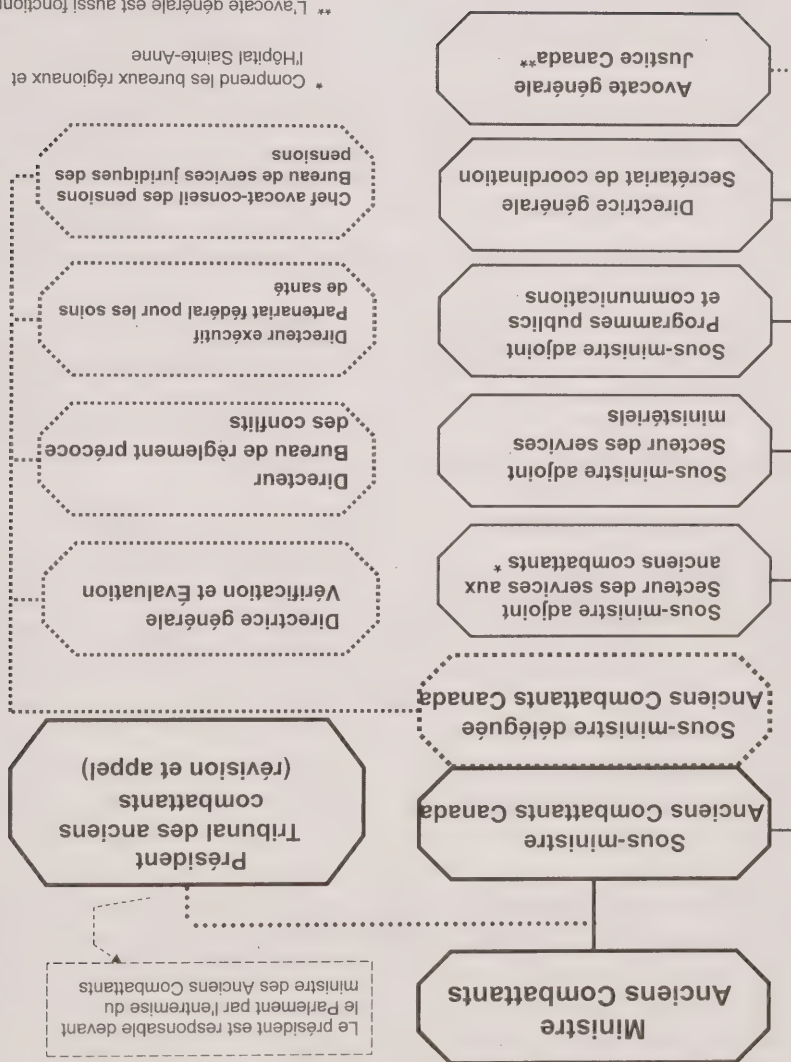
Organigramme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)



SECTION III - INFORMATION ADDITIONNELLE

Renseignements sur l'organisation

Organigramme du ministère des Anciens Combattants



Activité de programme n° 3.1 :

Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière de pensions d'invalidité et d'indemnités

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) offre aux anciens combattants du temps de guerre, aux vétérans et aux militaires des Forces canadiennes admissibles, aux clients de la GRC ainsi qu'aux civils admissibles et à leur famille la possibilité de demander une audience de révision et d'appel pour assurer l'équité du processus décisionnel relatif aux demandes de pensions d'invalidité, d'indemnités et d'allocations aux anciens combattants.

Le Tribunal a pleine compétence pour entendre, déterminer et traiter toutes les demandes de révision et d'appel qui lui sont présentées conformément à la Loi sur les pensions, à la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes et à la Loi sur les allocations aux anciens combattants et d'autres lois adoptées par le Parlement. L'objectif du Tribunal est d'assurer que les clients reçoivent les avantages auxquels ils ont droit de façon efficace, équitable et en tenant compte des éléments de preuve fournis et conformément aux lois en vigueur. Le résultat attendu liant l'activité de programme au résultat de programme correspondant est le suivant :

- Équité des programmes des pensions d'invalidité, des indemnités d'invalidité et des allocations aux anciens combattants
- Le Tribunal évalue le respect de son résultat stratégique tous les trois mois afin de confirmer l'indicateur de rendement :

- Pourcentage des décisions de la Cour fédérale du Canada qui confirment les objectifs du Tribunal

Le Tribunal a réussi à atteindre les résultats prévus le concernant. En 2006-2007, la Cour fédérale a émis quatorze décisions : sept confirmaient la décision du Tribunal, et sept l'inflirmaient. Une décision a été renvoyée au Tribunal pour une nouvelle audience conformément à une ordonnance par consentement.

Ressources financières (en millions de dollars) :

Dépenses prévues	13,7	Total des autorisations	14,4	Dépenses réelles	14,1
------------------	------	-------------------------	------	------------------	------

Ressources humaines (équivalents plein temps) :

Prévues	139	Total des autorisations	139	Réelles	140
---------	-----	-------------------------	-----	---------	-----

- Pourcentage de Canadiens qui connaissent les activités de commémoration et qui y prennent part.

ACC a abouti à des résultats fructueux. Le sondage sur la satisfaction des clients le confirme puisqu'il indique que 80 p. cent des clients sont satisfaits de la façon dont ACC gère les activités de commémoration.

Une étude réalisée dans le cadre de la Semaine des anciens combattants 2006 montre que 66 p. cent des Canadiens (en comparaison à 57 p. cent en 2002) ont déjà entendu parler de la Semaine des anciens combattants, et que 72 p. cent (en comparaison à 68 p. cent en 2002) d'entre eux sont d'accord qu'il est important d'organiser une Semaine des anciens combattants chaque année. Trente-cinq pour cent des Canadiens ont participé aux activités de la Semaine des anciens combattants, ce qui constitue une augmentation par rapport à 2002, où seulement 31 p. cent des Canadiens avaient pris part à ces activités.

Une autre étude menée dans le cadre de l'Année de l'ancien combattant et publiée en 2006, montre que la sensibilisation à l'Année de l'ancien combattant a augmenté au cours de 2005, passant de 19 p. cent à 56 p. cent. Le niveau de participation aux événements commémoratifs et au 60^e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale a aussi augmenté au cours de 2005, passant de 9 p. cent à 17 p. cent.

Ressources financières (en millions de dollars) :

Dépenses prévues	62,5	Total des autorisations	69,7	Dépenses réelles	59,6
------------------	------	-------------------------	------	------------------	------

Ressources humaines (équivalents plein temps) :

Prévues	150	Total des autorisations	162	Réelles	160
---------	-----	-------------------------	-----	---------	-----

Résultat stratégique n° 3 :

Règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles.

- 100 p. cent des dossiers examinés étaient conformes en ce qui a trait aux besoins des clients en matière de services du PAAC, et 96 p. cent des dossiers examinés étaient conformes au caractère adéquat du niveau de services offerts.
- Dépenses totales en matière de réadaptation et d'assistance professionnelle. Les dépenses en matière de réadaptation professionnelle pour 2006-2007 étaient de 226 769 \$.

Ressources financières (en millions de dollars) :

Dépenses prévues	1 062,5	Total des autorisations	1 077,9	Dépenses réelles	1 021,5
------------------	---------	-------------------------	---------	------------------	---------

Ressources humaines (équivalents plein temps) :

Prévues	2 188	Total des autorisations	2 203	Réelles	2 125
---------	-------	-------------------------	-------	---------	-------

Résultat stratégique n° 2 :

Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance.

Activité de programme n° 2.1 :

Elaboration de programmes du Souvenir

Les programmes du Souvenir visent à perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé; à inciter les collectivités à commémorer ces réalisations et ces sacrifices, et à sensibiliser les collectivités à leur importance dans la vie des Canadiens d'aujourd'hui.

La mission d'ACC est également de garder bien présent à la mémoire des Canadiens le souvenir des exploits et sacrifices des anciens combattants du Canada. Le résultat attendu liant l'activité de programme au résultat stratégique correspondant est le suivant :

- Les Canadiens qui participent aux commémorations comprennent et connaissent la valeur des réalisations et des sacrifices de personnes qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit armé et de paix.
- La stratégie d'évaluation du rendement du Ministère servant à rendre compte du résultat attendu comprend l'évaluation à intervalles réguliers de l'indicateur de rendement suivant :

Activité de programme n° 1.2 :***Prestations et services de soins de santé et de réinsertion***

Anciens Combattants Canada offre des avantages médicaux, un Programme pour l'autonomie des anciens combattants, des soins de longue durée et des mesures de soutien à la réadaptation et à la réinsertion dans la vie civile aux anciens combattants et à d'autres clients admissibles. Le programme de soins de santé vise à améliorer la qualité de vie des clients d'ACC, à favoriser l'autonomie et à offrir un continuum de soins pour faire en sorte que les clients demeurent à leur domicile et au sein de leur collectivité.

Le résultat attendu liant l'activité de programme au résultat de programme correspondant est le suivant :

- Les anciens combattants et les autres clients admissibles reçoivent des avantages médicaux et des services correspondant à leurs besoins.

Le rendement du Ministère sur le plan des prestations et services de soins de santé et de réinsertion offerts aux clients est mesuré en fonction des indicateurs de rendement suivants :

- Dépenses totales du Programme de choix

Les dépenses de traitement pour 2006-2007 s'élevaient à 266,1 millions de dollars.

- Nombre total de contrats de services nécessaires pour administrer les dépenses du programme

Les frais de contrats du système de traitement des soins de santé (sans compter les frais liés à la réadaptation professionnelle et à l'aide au placement) pour 2006-2007 ont totalisé 24,6 millions de dollars.

- Taux de conformité avec les normes et les processus opérationnels du Ministère

Dans le cadre du Programme de gestion de la qualité, nous examinons les programmes de soins de santé en vue d'évaluer leur niveau de conformité avec les normes et les processus opérationnels du Ministère. De plus, nous évaluons régulièrement la qualité de la prestation des services offerts aux clients anciens combattants et à leur famille. Ces examens nous permettent d'amasser des preuves sur la conformité de l'exécution des programmes et de faire des recommandations qualitatives en vue d'améliorer les programmes et services. Par exemple, en 2006, nous avons effectué un examen de conformité avec les processus opérationnels et les politiques du Ministère liés au Programme pour l'autonomie des anciens combattants. Les résultats de cet examen ont révélé un degré de conformité très élevé avec les processus et les politiques. En fait,

Quatre-vingt-treize pour cent des premières demandes de pension d'invalidité ont été traitées dans la norme de délai de service, qui était de 24 semaines pour des anciens combattants n'ont pas été publiées et donc, nous ne pouvons ni les évaluer ni les signaler. Une brochure sur les normes de service révisées devrait être publiée en 2008.

- Nombre d'anciens combattants qui touchent une allocation temporaire ou à long terme pour perte de revenus ou une allocation de soutien du revenu des Forces canadiennes et durée du versement des indemnités.

En 2006-2007, nous avons 857 clients inscrits au programme d'allocation temporaire pour perte de revenus et 62 clients inscrits au programme d'allocation à long terme pour perte de revenus. Aucun client n'était inscrit aux programmes d'allocation de soutien de revenu des Forces canadiennes, d'allocation pour déficience permanente ou de prestation de retraite supplémentaire. À l'heure actuelle, nous rassemblons des renseignements statistiques sur l'activité de programme (la durée p. ex.). Ces renseignements seront publiés dans des rapports sur le rendement ultérieurs. La durée de la perte de revenus devrait refléter la durée de réadaptation dans la majorité des cas, sauf si le client atteint l'âge de 65 ans alors qu'il est encore en réadaptation.

Le rendement du Ministère est aussi évalué tous les deux ans afin de confirmer l'indicateur de rendement :

- Pourcentage des clients interrogés qui étaient satisfaits des avantages et services qu'ils avaient reçus.

Les résultats globaux de l'Enquête sur la satisfaction des clients révèlent un taux de satisfaction global de 84 p. cent. Cette enquête a été menée à la fois auprès des bénéficiaires d'avantages et de services et des personnes dont nous avons refusé une demande de prestation ou de service. Pour de plus amples renseignements sur cette enquête, consulter le site se trouvant à l'adresse suivante :

www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/reports

Ressources financières (en millions de dollars) :

Dépenses prévues	2 065,4	Total des autorisations	2 136,7	Dépenses réelles	1 932,8
------------------	---------	-------------------------	---------	------------------	---------

Ressources humaines (équivalents plein temps) :

Prévues	1 281	Total des autorisations	1 294	Réelles	1 270
---------	-------	-------------------------	-------	---------	-------

SECTION II - ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJETIF STRATÉGIQUE

L'architecture des activités de programmes (AAP) d'Anciens Combattants a été modifiée en juin 2006 afin d'y inclure les programmes et les services de la nouvelle Charte des anciens combattants mise en œuvre le 1^{er} avril 2006. Ces modifications comprennent la description des résultats stratégiques attendus, ainsi que le titre et la description des activités associées au programme.

Résultat stratégique n° 1 :

Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qui leur sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion.

Activité de programme n° 1.1 :

Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier

Anciens Combattants Canada offre aux personnes admissibles des pensions ou des indemnités d'invalidité ou de décès, ainsi qu'un soutien financier à titre d'indemnisation pour des difficultés en raison d'invalidités et de pertes de revenu. Anciens Combattants Canada dispose d'une gamme complète et intégrée de programmes d'indemnisation et de bien-être visant à appuyer ses clients. Figurent au nombre de ces clients : les anciens combattants de la Première Guerre mondiale et de la Seconde Guerre mondiale, les anciens combattants de la guerre de Corée, les anciens combattants de la marine marchande, les vétérans des Forces canadiennes, les membres des Forces canadiennes, les époux, les conjoints de fait, certains civils et les survivants et personnes à charge du personnel militaire et civil. De plus, Anciens Combattants Canada administre les pensions d'invalidité pour la Gendarmerie royale du Canada, en vertu d'un protocole d'entente.

La mission d'ACC est d'offrir des services et des avantages exemplaires axés sur les clients et répondant à leurs besoins, en reconnaissance de leur dévouement pour le Canada. Le résultat attendu liant l'activité de programme au résultat de programme correspondant est le suivant :

- Les anciens combattants et les autres clients admissibles reçoivent des indemnités convenables qui contribuent à leur bien-être.

La stratégie d'évaluation du rendement du Ministère qui a pour objectif de suivre de près les avantages et les services associés à l'activité de programme comprend un examen annuel permettant de confirmer les indicateurs de rendement :

- Pourcentage de décisions conformes aux normes et aux processus opérationnels du Ministère.

Le résultat stratégique du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), soit le « règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et à l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles » contribue aussi au résultat du gouvernement du Canada, soit « La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens », en assurant l'équité dans les décisions rendues en matière de pensions d'invalidité, d'indemnités d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants.

clairs et concis sur le Tribunal et sur son domaine de responsabilité dans le cadre des programmes de pensions et d'indemnités d'invalidité.

Contribution du Portefeuille aux domaines de service du gouvernement du Canada

Le Portefeuille contribue aux résultats économiques et sociaux du gouvernement du Canada grâce au versement de prestations et à la prestation de services qui favorisent l'autonomie, la qualité de vie, la citoyenneté sociale et le niveau de vie des anciens combattants du Canada, des vétérans et des membres des Forces canadiennes, des civils admissibles et des familles de toutes les personnes en question et qui reconnaissent du même coup leur service pour la nation.

Le soutien de l'économie canadienne fait partie intégrante de l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des Canadiens. Le résultat stratégique d'ACC, soit que « les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être maximum grâce à des programmes et à des services qui soutiennent les soins et les traitements qui leur sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion » contribue au résultat du gouvernement du Canada, soit « la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens ». ACC est résolu à fournir des services et des avantages exemplaires qui soient axés sur la clientèle et qui répondent aux besoins de ses clients avec en vue les priorités stratégiques suivantes : améliorer et adapter les programmes et les services pour répondre aux besoins des anciens combattants et des vétérans des FC, pour servir les militaires, les autres clients et les familles, et mettre en œuvre une stratégie en matière de santé mentale dans le but d'améliorer la capacité de répondre aux besoins en santé mentale de la clientèle.

Le résultat du gouvernement du Canada, soit des « Canadiens en santé », est fortement appuyé par le résultat stratégique d'ACC, soit que « les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être maximum grâce à des programmes et à des services qui soutiennent les soins et les traitements qui leur sont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion ». L'engagement d'ACC envers la santé et le bien-être de sa clientèle est mis en œuvre par l'intermédiaire des priorités stratégiques qui sont : l'amélioration des programmes et des services et leur adaptation aux besoins des anciens combattants et des vétérans des FC, des militaires en service, des autres clients et des familles de toutes les personnes visées; la mise en œuvre d'une stratégie en matière de santé mentale pour augmenter la capacité de répondre aux besoins des clients en santé mentale.

Le résultat stratégique d'ACC, soit que « Les Canadiens se souviennent de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé et leur témoignent de la reconnaissance » soutient le résultat du gouvernement du Canada, soit « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ». L'engagement d'ACC est mis en évidence par la priorité stratégique d'engager les Canadiens dans les activités du Souvenir, en mettant l'accent sur les jeunes.

ont été rendues en une moyenne de 24,1 jours, ce qui répond à l'engagement public de soumettre les décisions dans les trente jours qui suivent la date d'audience.

Lorsque tous les moyens de recours du Tribunal sont épuisés, les demandeurs peuvent demander une révision judiciaire à la Cour fédérale. En 2006-2007, 11 requérants ont fait une demande auprès de la Cour fédérale, ce qui représente moins de 0,2 p. cent des 7 132 décisions rendues par le Tribunal. Des 14 jugements rendus par la Cour fédérale cette année, sept ont été reçus et ont été renvoyés au Tribunal en vue d'une nouvelle audience, et les sept autres ont été rejetés. Une décision a été renvoyée en raison d'une ordonnance par consentement de la Cour fédérale.

Le Tribunal peut compter sur des membres et un personnel dévoués pour fournir un service exceptionnel. Tous les efforts sont concentrés sur l'amélioration du rendement et des processus du Tribunal, ce qui contribue à renforcer ce programme de recours essentiel pour les Canadiens.

Communication active avec les appelants et les intervenants

Les personnes ont différentes façons de communiquer avec le Tribunal, notamment le téléphone, le courrier électronique ou le courrier postal. En 2006-2007, plus de 7 000 demandes ont reçu une réponse en temps opportun. Le Tribunal a répondu aux besoins en matière d'information des Canadiens par le biais des mises à jour régulières de son site Web. Durant l'année, le Tribunal a amélioré sa communication avec les représentants et les parlementaires en ce qui a trait à son mandat, à sa charge de travail et à son rendement.

En 2006, le Tribunal a également diffusé les résultats d'un sondage mené par le groupe Envtironics Research Group en juillet 2005. Un questionnaire avait été envoyé à 1 541 anciens combattants, vétérans et membres des Forces canadiennes, membres de la GRC et épouses ou survivants qui avaient obtenu une audience et reçu une décision récente du Tribunal. Le taux de réponse a été de 65 p. cent. La majorité des requérants ont souligné que leur expérience du processus d'appel avait été positive. Ils ont également fait des suggestions pour améliorer le programme. Ces recommandations ont été examinées et ont été incluses dans le plan d'action stratégique du Tribunal. Le rapport complet de l'Enquête nationale de 2005 sur la satisfaction des demandeurs, qui contient une description détaillée de la méthodologie et des résultats, est accessible à cette adresse : www.vrta-tacra.gc.ca

En raison du manque de ressources disponibles, le Tribunal n'a pas atteint son engagement de créer un plan de communication et de publier un dépliant en 2006-2007. D'autres plans pour des produits d'information et pour la sensibilisation sont également retardés, par la faute de priorités concurrentes. Toutefois, le plan de communication et le dépliant sont des priorités pour l'année 2007-2008, puisque ces outils permettront d'orienter le Tribunal dans ses efforts pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des renseignements

vertu de la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006. Le tableau ci-dessous décrit les 7 132 décisions définitives rendues par le Tribunal, ce qui représente le plus haut volume de décisions rendues au cours des dernières années.

Décisions définitives	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Révisions	4 911	4 870	5 743
Appels	1 756	1 532	1 271
Réexamens	194	222	107
Allocations aux anciens combattants	23	21	11
Total	6 884	6 645	7 132

Entre le moment de l'enregistrement de la demande avec le Tribunal jusqu'à la décision définitive, la moyenne des délais des demandes de révisions était de 203 jours, et la moyenne des délais pour les demandes d'appels était de 165 jours. Ce délai inclut la période durant laquelle la demande est en attente d'une audience et dont la durée dépend du Tribunal et des représentants de l'appelant, et cette audience dépend de la disponibilité de l'appelant et du calendrier des audiences.

Le Tribunal a travaillé en collaboration avec le Bureau de services juridiques des pensions et la Légion royale canadienne pour retirer les demandes inactives, pour améliorer la gestion des demandes et pour réduire les délais d'attente pour les demandeurs. Une préoccupation de longue date a été la préparation des documents préaudiences pour les demandes qui sont par la suite retirées ou abandonnées. Grâce à sa collaboration avec des représentants, le Tribunal a trouvé des moyens de diminuer la surproduction, laquelle est passée de 40 p. cent à 15 p. cent cette année. Un autre domaine qui s'est amélioré est la façon d'enregistrer les demandes qui montrait pour le Tribunal un nombre important de demandes en attente. Toutefois, un grand nombre de ces demandes sont entre les mains des représentants pour que les demandeurs reçoivent une orientation, et 40 p. cent de ces demandes sont retirées et ne sont donc pas entendues. La modification de l'enregistrement des demandes a grandement contribué à mieux prévoir la charge de travail relevant de la compétence du Tribunal et à établir des rapports à ce sujet. À la fin de l'année, le Tribunal avait 3 361 demandes en attente à la phase pré-audience, ce qui représentait une charge de travail adéquate qui peut être traitée rapidement.

En moyenne, 60,7 p. cent des décisions définitives de révision et 37,5 p. cent des décisions définitives d'appel étaient différentes des jugements rendus précédemment. Les deux facteurs qui influencent le plus le changement par rapport à la décision précédente lors de l'audience de révision sont le témoignage du demandeur et les preuves ou l'information supplémentaires qui n'étaient pas disponibles lors du jugement de l'instance précédente. Lors de l'audience d'appel, le demandeur peut soumettre des preuves documentées et de l'information écrite. Quatre-vingt-dix pour cent des décisions de révision ont été rendues en une moyenne de 29,2 jours et 90 p. cent des décisions d'appel

courtisie et du professionnalisme manifestés par les membres ou le personnel. Toutes les préoccupations sont considérées très sérieusement et évaluées de façon opportune. Pour formaliser ce processus, le Tribunal a élaboré des procédures de plainte et un formulaire de plainte qui peuvent être consultés à l'adresse suivante : www.vrab-tacra.gc.ca. Ces documents peuvent aussi être obtenus en composant sans frais le 1-800-450-8006, la ligne de demandes d'information générales.

Six plaintes ont été reçues avant le 29 septembre 2006, date à laquelle les procédures de plainte officielles étaient mises en œuvre, et 10 plaintes ont été déposées dans le cadre du nouveau processus. Tous les enjeux soulevés, qui varient de la formulation d'une décision au comportement d'un membre, ont été réglés. Ce processus de plainte n'a cependant pas été conçu pour répondre à l'insatisfaction liée aux décisions du Tribunal. Les personnes qui ne sont pas satisfaites de la portée de la décision du Tribunal peuvent contacter leur représentant pour faire valoir leur droit d'appel.

Des recherches plus approfondies ont été entreprises dans le domaine des précédents et des enjeux relatifs à la nouvelle Charte des anciens combattants et à la Table des invalidités de 2006. Le Tribunal a énoncé des règles de pratique en ce qui a trait à la preuve et aux pièces jointes, aux demandes de révision et aux audiences de révision par téléconférence. Le Tribunal a aussi clarifié sa position par rapport aux enjeux découlant de la transition de la Table des invalidités de 1995 à la nouvelle Table de 2006. Les jugements de la Cour fédérale ont été analysés afin de s'assurer que l'orientation donnée relève les décisions, les politiques et les activités du Tribunal.

Un cadre de perfectionnement professionnel révisé pour les nouveaux membres a été mis en œuvre. Ce cadre comporte entre autres une période de formation intensive, des sessions de suivi prévues et du mentorat. Durant l'année, 12 membres ont été nommés pour siéger au Tribunal, dans le cadre du processus de sélection fondé sur les compétences qui a été mis en place en décembre 2004. Les membres reçoivent une formation sur les dispositions de la nouvelle Charte des anciens combattants et son nouveau règlement, et suivent des sessions spécialisées sur le syndrome de stress post-traumatique à l'Hôpital Sainte-Anne. D'autres séances de formation et d'autres outils sont en cours de conception, dans le but d'aider à la qualité, à la cohérence et à l'efficacité de la prise de décisions. Ces initiatives appuient l'engagement du Tribunal à rendre des décisions qui sont fondées sur les faits de la demande, sur les preuves présentées et sur la loi pertinente.

Le Tribunal a profité de sa participation à l'adoption de la nouvelle loi concernant la Charte des anciens combattants. Son travail en collaboration avec ACC lors de la phase de mise en œuvre a permis une transition efficace de même que l'évaluation des impacts, la formation en temps opportun et un passage tout en douceur pour le Tribunal.

Environ 8 950 demandes d'audience ont été reçues, ce qui représente une augmentation par rapport aux deux années précédentes. Le Tribunal a rédigé 8 619 documents préaudience. Cependant, 1 805 causes ont par la suite été retirées ou abandonnées par les requérants. Plus de 240 demandeurs ont demandé un appel pour une décision relative aux indemnités d'invalidité en

Priorités — Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), par son mandat prescrit par la loi, offre deux niveaux d'appel aux décisions relatives aux indemnités et aux pensions d'invalidité, et il est le tribunal de dernière instance pour les décisions sur les allocations aux anciens combattants.

Le principal but du Tribunal est d'offrir un programme de recours efficace par le biais d'initiatives d'amélioration stratégiques et innovatrices. Les demandeurs ont exprimé leurs inquiétudes par rapport à la durée des processus d'appel, et le Tribunal a fait des progrès impressionnants pour réduire les délais, dans la mesure de ses possibilités. Afin de répondre à la quantité et à l'ancienneté des demandes en cours, le Tribunal a modifié le calendrier des audiences en offrant des méthodes de rechange. Ainsi, plus de 7 100 demandeurs ont eu l'occasion de faire entendre leur cause et ont soumis leurs preuves, ce qui dépasse les prévisions de 6 500 audiences.

De plus, le délai pour rendre la décision sans appel à la suite de l'audience a été réduit, et le Tribunal a réussi à réduire le nombre de demandes en attente d'une audience. Le Tribunal continue à travailler avec les représentants pour remplir le calendrier des audiences, et les encourager à devancer les causes les plus anciennes et à mettre de côté les causes qui ont été abandonnées. Ces mesures, dans leur ensemble, ont permis d'offrir de meilleurs services aux demandeurs.

Le *Plan stratégique pour 2006-2009* décrit les priorités du Tribunal, dont la prestation améliorée des programmes et la communication active avec les appelants et les intervenants.

Prestation améliorée des programmes

Le Tribunal est proactif lorsqu'il s'agit de trouver des façons de renforcer ses opérations pour soutenir la prise de décisions et permettre l'annonce en temps opportun des décisions justes.

Lors de l'initiative pour l'évaluation et la gestion des demandes, des ressources ont été affectées à l'essai en vue d'améliorations à la documentation préaudience. Les modifications au processus d'enregistrement des demandes d'appel ont été efficaces, car elles ont permis d'une part de s'assurer que les cas inscrits au Tribunal sont entendus et d'autre part, de réduire les délais pour rendre la décision sans appel. Des innovations similaires seront considérées pour les demandes d'audience de révision.

À la suite de l'annonce du gouvernement du Canada de l'entrée en vigueur de la Charte des anciens combattants et de la mise en place d'un Bureau de l'ombudsman des anciens combattants, le Tribunal a évalué ses propres besoins en matière de ressources et de processus pour répondre aux demandes et aux recommandations particulières. Les demandeurs ont toujours eu le choix de soulever des enjeux s'ils n'étaient pas satisfaits du respect, de la

du peuple canadien reconnaissant, le programme a su apporter réconfort et dignité aux familles en deuil.

Les monuments et les monuments commémoratifs sont des témoignages puissants de ce que les anciens combattants ont accompli et des sacrifices qu'ils ont consentis pour nous. Pour conserver la foi que les anciens combattants entretenaient en notre avenir, nous devons préserver les monuments érigés à leur mémoire et les maintenir dans un état digne de ceux qu'ils commémorent.

Au pays et ailleurs dans le monde, le Ministère continue à collaborer avec l'un de ses plus fidèles partenaires – la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth – à l'entretien des stèles d'environ 1 12 000 Canadiens tombés en service qui sont enterrés dans plus de 80 pays, et d'environ 350 000 sites funéraires dans près de 15 000 cimetières au Canada.

Outre son travail courant, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth, en partenariat avec ACC, a terminé de recenser le tiers des stèles funéraires d'anciens combattants qui sont la responsabilité du gouvernement du Canada. Lorsque ce projet se terminera en 2010, la base de données nationale facilitera la tâche de surveillance et de recensement des stèles. Les parents et les amis pourront aussi plus facilement retracer le lieu de repos des anciens combattants qui, en raison de la distance ou du passage du temps, pourraient leur être inconnus.

sont actuellement mises au point et seront bientôt publiées, dont La Force francophone et les archives audiovisuelles sur la Première Guerre mondiale. Ces initiatives s'ajoutent au populaire site Web Des Héros se racontent, où il est possible de visionner, d'écouter et de lire les souvenirs personnels des Canadiennes et des Canadiens qui ont endossé l'uniforme.

Le Ministère a collaboré étroitement avec le programme Rencontres du Canada de la Fondation Historica du Canada. La Fondation a pour mandat de faire découvrir à tous les Canadiens les anecdotes fascinantes qui enrichissent la culture unique de notre pays. Dans le cadre de ce partenariat, un sommet de la jeunesse sur le Souvenir a lieu en mai 2006. Le livre blanc issu de cet événement pourrait servir de base à des initiatives qui encouragent les jeunes à transmettre le flambeau du Souvenir aux générations futures.

Le projet des Sentiers du souvenir est né de l'établissement d'un partenariat national avec la Légion royale canadienne et Scouts Canada. La conception de sentiers d'interprétation dans six camps scouts répartis d'un bout à l'autre du Canada offre à des milliers de jeunes et de bénévoles la possibilité de s'instruire sur des événements qui ont contribué à faire du Canada la nation qu'elle est aujourd'hui.

Apprendre par « la pratique et l'observation » est devenue une réalité pour 42 jeunes représentants canadiens de la jeunesse autochtone, de Scouts Canada, du programme Rencontres du Canada de la Fondation Historica du Canada et du programme Opération « héritage » des Amputés de guerre du Canada. Ces jeunes Canadiens ont pris part aux activités officielles du gouvernement du Canada en France pour célébrer le 90^e anniversaire des batailles de la Somme et de Beaumont-Hamel.

Grâce à ces initiatives, ACC a réussi à moderniser de façon concrète ses programmes du Souvenir et, ce faisant, à accroître le nombre de Canadiens qui apprécient à leur juste valeur les sacrifices et les réalisations de la communauté militaire canadienne. Les vétérans et les membres actifs des Forces canadiennes, qui ne sont pas beaucoup plus âgés que les étudiants qui les applaudissent, occupent dorénavant la place qui leur est due aux côtés des anciens combattants vieillissants, lors des cérémonies et des événements qui se déroulent partout au Canada et dans le monde. Les outils d'apprentissage, portant sur 50 années d'activités de maintien de la paix, se sont également avérés populaires. Cette année, on a décerné la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants à 15 vétérans des Forces canadiennes. Cette cérémonie a permis à de nombreux jeunes militaires canadiens plus jeunes de saisir la place qu'ils occupent dans l'histoire à commémorer.

Monuments, monuments commémoratifs et sépultures d'anciens combattants

En 2006-2007, ACC a accordé un soutien financier de 11 millions de dollars pour que 2178 anciens combattants admissibles reposent en paix dans la dignité. Ce financement provient du programme national de services de funérailles et d'inhumation, et de stèles funéraires assuré en partenariat avec le Fonds du Souvenir. La succession de la plupart des anciens combattants décédés qui étaient admissibles à ce programme n'avait pas les fonds nécessaires pour payer des funérailles dignes de leur personne. Offert au nom

Dans la capitale nationale, le Carnaval d'hiver d'Ottawa, le Monument commémoratif de guerre du Canada et la cérémonie à la chandelle de la Semaine des anciens combattants attirent des milliers de participants.

Dans les centres urbains et ruraux de chaque région du pays, ACC établit des partenariats avec les autorités locales, les écoles, les groupes sans but lucratif et les organismes bénévoles. Des centaines d'événements ayant lieu au Canada transcendent les époques et les frontières géographiques pour associer les héros d'hier à ceux d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, le nombre sans précédent de 239 activités communautaires est affiché dans le calendrier des activités du site Web du Ministère, uniquement pour la Semaine des anciens combattants.

En 2006-2007, on décerne la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants à soixante-dix Canadiens remarquables, en reconnaissance de leur contribution exceptionnelle au bien-être des anciens combattants et de leurs efforts pour rendre hommage aux anciens combattants.

Apprentissage du XXI^e siècle

Traditionnellement, les Canadiens se rassemblent durant la Semaine des anciens combattants, ayant lieu chaque année du 5 au 11 novembre, pour manifester leur reconnaissance aux anciens combattants. Mais peu importe la journée, il y a probablement quelqu'un, quelque part au Canada, qui participe à une activité de commémoration.

En 2006-2007, le Ministère jette un regard neuf sur le Souvenir : il cherche à susciter une participation permanente des jeunes, en utilisant une approche moderne stimulant leur esprit et touchant leur cœur. Plus d'un million de jeunes Canadiens se font ainsi expliquer le Souvenir, à l'aide d'une myriade de partenariats avec des éducateurs, des groupes jeunesse, des organismes d'anciens combattants et des dirigeants communautaires de notre pays.

Lors de la Semaine des anciens combattants de 2006, ACC a mis un matériel d'apprentissage nouveau et novateur à la disposition de plus de 16 000 écoles du pays. Histoires d'animaux à la guerre, un ensemble de programmes comprenant un journal petit format publiant des histoires du Club du Souvenir, captive les plus jeunes élèves du Canada. Un journal intitulé *Le Canada se souvient*, amène les élèves de cycle supérieur sur les traces de ceux qui ont servi leur pays sur terre, en mer et dans les airs, à différents moments de l'histoire. Les élèves et les éducateurs réagissent avec enthousiasme à ce matériel. En conséquence, le trafic sur le site Web et le volume de commandes postales scolaires augmentent considérablement par rapport à l'année précédente.

La présence canadienne unique sur Internet permet d'effacer de plus en plus les frontières géographiques de l'apprentissage. Les partenariats sur le Web établis avec de nombreux organismes, dont la Société Radio-Canada et l'Office nationale du film, rendent possible la célébration et la découverte du riche patrimoine culturel et linguistique du Canada, au moyen d'outils virtuels, comme la Galerie de photos – Vimy et la section du site Web Des Héros se racontent portant sur les Canadiens d'origine chinoise. D'autres options Web

Le Souvenir par le biais de partenariats

Les partenariats établis à l'échelle locale, nationale et internationale sont essentiels à l'exécution des programmes du Souvenir. En 2006-2007, les partenariats établis avec le secteur privé, les organismes d'anciens combattants, les organismes sans but lucratif et tous les échelons du gouvernement, revitalisent le monde du Souvenir.

En février 2007, le gouvernement du Canada engage des fonds de cinq millions de dollars pour financer le Centre Juno Beach en Normandie (France) au cours des dix prochaines années. Le Centre, qui a ouvert ses portes en 2003, représente les espoirs et les rêves d'un groupe dédié aux anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale, qui s'est toujours appliqué à rendre hommage aux contributions des Canadiens à la libération de l'Europe. Par ce financement, le Canada paiera une partie des coûts d'exploitation du Centre, y compris les frais relatifs à la diffusion de l'information et aux initiatives pédagogiques destinées aux visiteurs du monde entier.

Dans le cadre du Programme des contributions aux partenaires d'ACC, les groupes sans but lucratif de l'ensemble du pays peuvent recevoir une aide financière pour des projets de commémoration dans les collectivités ou des projets de restauration de cénotaphes ou de monuments. Le Fonds de partenariat d'action communautaire forme le premier axe du Programme des contributions. Cette année, ACC a alloué 1,5 million de dollars de ce fonds au financement de 112 initiatives nationales, régionales et locales, permettant ainsi à des dizaines de milliers de Canadiens de participer à des projets de commémoration. Uniquement à Calgary, le programme d'éducation du Musée du Souvenir donne à 60 000 étudiants la possibilité de découvrir l'héroïsme exceptionnel dont ont fait preuve des gens ordinaires au service de leur pays. Le fonds finance également des initiatives ayant lieu au pays qui s'efforcent d'établir des contacts avec les vétérans des Forces canadiennes et la collectivité autochtone.

Le Programme de restauration de cénotaphes et de monuments, annoncé en 2005, forme le second axe du Programme des contributions. Lors de sa première année complète d'activités, en 2006-2007, le programme a accordé du financement à 49 collectivités, représentant toutes les régions du Canada, pour les aider à préserver et à restaurer leurs cénotaphes et leurs monuments. L'investissement du Canada dans sa plus précieuse infrastructure s'élève à un peu plus de 530 000 dollars. Ce programme permet la réparation de structures physiques, la restauration d'inscriptions, la tenue de travaux pour rendre les allées sécuritaires et le rajeuunissement de l'aménagement paysager, afin que les Canadiens puissent de nouveau être fiers de leurs lieux du Souvenir.

Les partenariats permanents établis entre un ensemble d'entités fédérales, comprenant le ministère de la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Parlement du Canada, Bibliothèque et Archives Canada et la Fondation Héritage Canada, font en sorte que les familles, les camarades et les millions de personnes qui étudient l'histoire du Canada se souviennent et rendent hommage aux personnes dont le nom figure dans l'un des sept Livres du Souvenir.

Hommage international

Le 9 avril 2007, après des mois d'intense planification, des Canadiens de tous les âges et de tous les milieux se rassemblent pour célébrer le 90^e anniversaire de la bataille de Vimy, qui est vue par plusieurs comme un tournant dans l'accession du Canada au titre de nation.

La cérémonie principale du gouvernement du Canada se déroule en France. Des dizaines de milliers de personnes, y compris 5 000 jeunes Canadiens et 400 membres des Forces canadiennes se joignent aux dirigeants du monde pour rendre hommage aux braves Canadiens qui se sont emparés de la crête de Vimy il y a de cela 90 ans, dans un combat pour la paix, la liberté et l'espoir.

Dans le cadre de cet hommage international, Sa Majesté la reine Elizabeth II inaugure le Monument commémoratif du Canada à Vimy nouvellement

restauré. Ce monument, qui rappelle avec fierté les réalisations et les sacrifices accomplis pendant la bataille de la Crête de Vimy, constitue un véritable trésor national. Sa restauration s'inscrit dans un projet de 30 millions de dollars, annoncé en 2001 par le gouvernement du Canada. Le projet vise à réparer les dommages, causés par le temps et les intempéries, aux 13 monuments qui commémorent en Europe la participation du Canada à la Première Guerre mondiale. La restauration du Monument commémoratif du Canada à Vimy s'est terminée à temps et en respectant les budgets, sous la direction attentive d'Anciens Combattants Canada, de Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada et d'une équipe de spécialistes internationaux. La restauration de l'une des plus belles œuvres d'art au Canada relève de l'exploit, tant du point de vue technique qu'en matière de conservation. Nouvellement restauré, ce monument imposant continuera d'offrir aux visiteurs un havre de paix et de sécurité où se remémorer ceux et celles qui sont morts au service du pays, en protégeant les valeurs canadiennes.

Direction générale des opérations européennes

Depuis près d'un siècle, la bravoure et l'audace des militaires canadiens marquent profondément la lutte pour la liberté et la paix en Europe. La nouvelle Direction générale des opérations européennes, créée en 2006-2007, promet de conférer au Canada une présence des plus visibles et respectées dans une région du monde où l'on participe activement à des activités commémoratives. La direction générale fera connaître les sacrifices et les réalisations des Canadiens au moyen de projets commémoratifs, de partenariats diplomatiques, de gerance des lieux de sépulture des Canadiens tombés au combat et de préservation de monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille européens. L'ensemble de ces monuments attire plus d'un million de visiteurs annuellement. Les spécialistes ministériels maintiennent une présence canadienne permanente au site du monument commémoratif du Canada à Vimy et au site du Mémorial terre-neuvien de Beaumont Hamel. Chaque été, le Ministère gère également le Programme de guides étudiants en France, qui offre aux jeunes Canadiens une occasion unique d'enseigner l'histoire du Canada à des gens de tous les coins du monde.

sur les traumatismes liés au stress opérationnel, tenu à Montréal du 7 au 9 mai 2007.

Encourager les Canadiens, particulièrement les jeunes, à participer à des activités de commémoration dans les collectivités

La mémoire collective d'une nation constitue la pierre angulaire d'une société forte, sécuritaire et libre. S'appuyant sur ce principe, le ministère des Anciens Combattants s'emploie depuis longtemps à garder vivant le souvenir des réalisations et des sacrifices de tous ceux et celles qui ont risqué leur vie, hier et aujourd'hui, pour défendre notre liberté et nos valeurs.

Les Canadiens adoptent et soutiennent les démarches du Ministère en ce sens. En 2005, la célébration à l'échelon national de l'Année de l'ancien combattant, dont les effets se prolongent jusqu'à aujourd'hui, ravive le Souvenir partout au Canada. Selon une recherche ministérielle effectuée en 2006, les activités de commémoration demeurent populaires :

- plus de sept Canadiens sur dix jugent important de souligner la Semaine des anciens combattants chaque année;
- plus d'un Canadien sur trois participent activement aux activités de la Semaine des anciens combattants;
- En 2006, 1,7 million de personnes visitent les sections du site Web d'ACC portant sur le Souvenir, soit une hausse de fréquentation de 90 p. cent par rapport à l'année précédente.

En 2006-2007, Anciens Combattants Canada prend des mesures déterminantes pour mettre à profit cet engouement. Le Ministère lance de nouvelles initiatives communautaires, établit de nouveaux partenariats et exploite de nouvelles technologies, de sorte à assurer une direction saine et durable de la politique du Souvenir du gouvernement du Canada. Le Ministère obtient ainsi de nombreux résultats remarquables :

- augmentation de l'importance et de la visibilité des programmes du Souvenir du Canada sur la scène internationale;
- établissement d'une nouvelle direction générale des opérations en Europe qui accroît la visibilité et élargit la portée des activités de commémorations canadiennes;
- stratégies de « modernisation » des programmes du Souvenir qui permettent de sensibiliser plus d'un million de jeunes Canadiens, en plus de faciliter la communication auprès des centaines de milliers de plus jeunes vétérans et membres actifs des Forces canadiennes;
- initiatives novatrices de participation des collectivités, souvent dans le cadre de partenariats, dont l'effet catalyseur ravive la fierté et aiguise la sensibilisation des collectivités des quatre coins du pays, à l'égard du Souvenir.

seront situées à divers endroits au pays pour soutenir les membres et les vétérans des FC qui souffrent de blessures de stress opérationnel découlant du service militaire. Les fonds additionnels au montant de neuf millions de dollars par année serviront à établir de nouvelles cliniques pour veiller à ce que les membres et les vétérans des Forces canadiennes ainsi que les membres de leur famille bénéficient d'interventions, de soutien social et de services de counseling en temps opportun lorsqu'ils sont aux prises avec des difficultés d'ajustement liées au service militaire.

Une somme additionnelle de un million de dollars par année a été allouée pour le soutien aux familles des membres des FC par l'entremise d'un réseau de soutien social innovateur financé conjointement par le MDN et ACC. Le Soutien Social; Blessures de Stress Opérationnel (SSBSO) est un partenariat MDN-ACC très réussi. Il a été établi en 2001 pour offrir du soutien personnel ou de groupe par les pairs, de l'information et des conseils aux membres et aux anciens combattants des FC, ainsi qu'à leur famille, touchés par les blessures de stress opérationnel. Les pairs, qui souffrent eux-mêmes de blessures de stress opérationnel, sont choisis par les conseillers et les spécialistes médicaux du MDN et ils reçoivent de la formation à l'Hôpital Sainte-Anne. Ils sont généralement installés dans les bureaux d'ACC et ils offrent un soutien social aux collègues du service qui souffrent également de troubles de santé mentale. Nous avons appris, de façon anecdotique, que les interventions des pairs ont permis d'éviter de nombreuses tragédies personnelles. Leur travail contribue à changer les perceptions à l'égard du combat et du stigmatisé associé au stress opérationnel dans le service militaire et il prouve qu'il est possible, pour les membres et les vétérans des FC qui vivent avec des blessures de stress opérationnel, de se rétablir. Il y a actuellement 17 coordonnateurs du soutien par les pairs (CSF) et six coordonnateurs du soutien par les pairs pour les familles (CSPF) au pays. Les services de SSBSO ont été offerts à plus de 2 500 membres et vétérans des FC ainsi qu'à leur famille. Le besoin de ce service ne cesse de croître.

À l'automne 2006, un service de soutien par les pairs pour les familles en deuil a été ajouté au programme de SSBSO. Jusqu'à maintenant, 55 familles qui ont perdu un être cher en raison du service militaire ont reçu de l'aide. Les fonds additionnels accordés dans le budget de 2007 permettront d'ajouter huit coordonnateurs de soutien par les pairs pour les familles. Actuellement, ACC recrute activement des professionnels autorisés en santé mentale partout au pays afin d'offrir des soins, du soutien et des services professionnels dans leur collectivité aux clients et aux familles admissibles. Au cours de l'année, ACC a continué de collaborer avec le MDN et la GRC pour accroître davantage la capacité.

Consolidation du leadership d'Anciens Combattants Canada

ACC a également contribué, à l'échelle nationale et internationale, au progrès des travaux dans le domaine de la santé mentale en organisant des conférences et des colloques et en participant à de telles activités. Ces activités, qui réunissent des experts pour examiner les tendances du domaine, comprennent la conférence de l'International Society for Traumatic Stress Studies qui a eu lieu en Californie en novembre 2006 et le 2^e colloque national

pension d'invalidité ou d'une allocation spéciale, au coût de 1,8 milliard de dollars.

Mettre en œuvre une stratégie en matière de santé mentale pour accroître la capacité de satisfaire aux besoins liés à la santé mentale des clients.

En raison du rythme croissant des opérations, les affections psychologiques et psychiatriques sont à la hausse chez les anciens combattants, les membres encore en service des FC et les membres de la GRC. L'augmentation est particulièrement remarquable chez les clients d'ACC qui souffrent d'un syndrome de stress post-traumatique (SSPT). Au cours des cinq dernières années, le nombre de clients souffrant d'une affection liée au SSPT a plus que triplé pour s'élever à 6 504 personnes. Au 31 mars 2007, un total de 10 525 clients reçoivent une pension pour une affection psychiatrique. Nos clients les plus jeunes ayant servi dans la Force régulière, en zone de service spécial ou dans la GRC représentent 69 p. cent des clients bénéficiaires d'une pension pour affection psychiatrique. Nos anciens combattants du service de guerre constituent la portion restante de 31 p. cent.

Pour aider à répondre aux besoins en matière de soins de ces clients, ACC a élaboré la Stratégie en matière de santé mentale qui est complémentaire à la nouvelle Charte des anciens combattants. La nouvelle Charte possède la caractéristique particulière de séparer les blessures des avantages et du soutien offerts au moment de la transition. De cette façon, ACC peut agir tôt à l'égard des membres libérés et aider à déterminer et à traiter les troubles de santé mentale non réglés.

Dans le cadre de la Stratégie, ACC continue d'accroître les services en matière de santé mentale qu'il offre dans les collectivités. ACC finance un réseau de cliniques de traitement des blessures de stress opérationnel (BSO) et fait partie d'un réseau conjoint qui compte également le MDN et la GRC. Les cliniques offrent aux vétérans des FC des services de diagnostic et de traitement des blessures de stress opérationnel. Un total de cinq cliniques de traitement à l'externe des BSO ont été établies au pays. Elles s'ajoutent aux cinq Centres de soutien pour trauma et stress opérationnels (CSTSO) du MDN. Chaque clinique donne accès à une équipe de professionnels de la santé mentale composée notamment de psychiatres, psychologues, infirmières et travailleurs sociaux cliniques. Ils ont reçu une formation spéciale de traitement des SSPT et d'autres blessures psychologiques liées au service militaire. Les équipes ont accès à des protocoles normalisés d'évaluation et de traitement élaborés par le Centre national pour traumatismes liés au stress opérationnel (CNTSO) à l'Hôpital Saint-Anne. Ce centre d'expertise voit à ce que des spécialistes locaux élaboreront et favorisent les pratiques exemplaires par la formation, le perfectionnement continu, la recherche et les partenariats ainsi que la consultation d'experts pour la gestion de cas complexes et l'élaboration de politiques.

Dans son budget de 2007, le gouvernement du Canada a accordé des fonds pour l'établissement de cinq nouvelles cliniques de traitement des BSO. Elles

Soins de longue durée

Au coût annuel de 340 millions de dollars, ACC offre un soutien financier à environ 10 000 anciens combattants bénéficiant de services dans des établissements de soins de longue durée, soit dans un réseau d'établissements communautaires aux quatre coins du pays, soit dans des établissements plus importants où ACC retient des lits pour anciens combattants, y compris l'Hôpital Sainte-Anne, le dernier hôpital fédéral géré par le Ministère. La satisfaction des anciens combattants au sujet des soins dans ces établissements est élevée : plus de 90 p. cent.

En 2006-2007, les travaux de modernisation de l'Hôpital Sainte-Anne à Montréal (Québec) se sont poursuivis. Les améliorations apportées fourniront aux clients un milieu de vie plus sûr pour satisfaire leurs besoins particuliers. Les travaux, qui seront achevés d'ici 2009, comprennent la construction d'un nouveau pavillon, la rénovation du bâtiment principal (la tour) et la construction d'une centrale thermique et d'une sous-station électrique (qui sont déjà entièrement en fonction). À la fin des travaux, l'Hôpital aura une capacité de 446 lits.

Avantages médicaux

En 2006-2007, environ 111 600 clients ont bénéficié des avantages médicaux d'ACC au coût de 266,1 millions de dollars. Les avantages médicaux comprennent les soins médicaux et dentaires, les prothèses et orthèses, les médicaments d'ordonnance et les adaptations au domicile; le coût des déplacements pour recevoir ces avantages et les allocations de traitement payées pendant les périodes de soins actifs pour une affection ouvrant droit à pension. ACC paie également le coût des soins prodigués aux anciens combattants souffrant d'une invalidité ou dont le revenu est faible afin de veiller à ce qu'ils aient accès à des soins de haute qualité.

Le Programme des médicaments d'ACC est très important pour les anciens combattants. Il vise à aider les clients d'ACC à demeurer en santé et à rester autonomes dans leur collectivité. Le Ministère a défini quatre indicateurs de rendement pour mesurer la rentabilité de la gestion du Programme des médicaments. Ils comprennent les économies réalisées grâce à l'utilisation de médicaments génériques; le tarif moyen des professionnels de la pharmacie par catégorie de services; le coût unitaire des prestations et le coût de traitement des demandes par ordonnance. Le premier de ces indicateurs (économies réalisées grâce à l'utilisation de médicaments génériques) est fonctionnel. Les travaux pour la mise en place des trois autres se poursuivent.

Pensions d'invalidité

Anciens Combattants Canada continue d'accorder des pensions d'invalidité et des allocations spéciales aux anciens combattants de la Première Guerre mondiale, de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée, à tout ancien combattant ayant servi avant le 1^{er} avril 1947 et aux anciens membres et membres encore en service de la GRC. Ces pensions sont des indemnités d'invalidité ou de décès découlant du service militaire ou du service dans la GRC. Au 31 mars 2007, un total de 181 012 clients étaient bénéficiaires d'une

moienne de 85 ans, ces clients vieillissants ont besoin d'un soutien toujours grandissant pour maintenir leur autonomie et leur donner des choix en ce qui concerne le cadre de soins qui répond le mieux à leurs besoins. L'expérience d'ACC a démontré que lorsqu'ils ont le choix, les anciens combattants préfèrent demeurer à domicile plutôt que d'être admis dans un établissement de soins de longue durée. Les conjoints et les principaux dispensateurs de soins jouent un rôle important dans la capacité des anciens combattants de demeurer chez eux et ils réclament un accès plus équitable aux services d'entretien ménager et d'entretien du terrain du Programme pour l'autonomie des anciens combattants. ACC entreprend actuellement un examen approfondi des services de soins de santé. L'examen vise à mettre l'accent sur les besoins plutôt que sur l'admissibilité tout en simplifiant les critères d'admissibilité. La collaboration entre les organismes d'anciens combattants, les représentants du Ministère et les experts en gérologie se poursuit. Le Conseil consultatif de gérologie (établi en 1997 pour conseiller ACC sur la façon de traiter les besoins en évolution des anciens combattants du Canada) a publié en novembre 2006 le rapport Parole d'honneur - L'avenir des prestations de santé pour les anciens combattants du Canada ayant servi en temps de guerre, qui servira de guide à l'examen.

L'Examen des services de soins de santé vise plus particulièrement les trois programmes principaux de soins de santé : le Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC), les soins de longue durée et les avantages médicaux.

Programme pour l'autonomie des anciens combattants

Le Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC), appelé le premier programme national de soins à domicile au Canada, aide les clients à maintenir leur autonomie par la prestation de services à domicile et dans la collectivité. Grâce à un budget annuel de 270 millions de dollars, le PAAC comprend notamment des services d'entretien ménager, d'entretien du terrain, de soins ambulatoires, de transport, d'adaptation au domicile et de soins intermédiaires en foyer d'accueil. Un total de 101 267 anciens combattants et principaux dispensateurs de soins canadiens recevaient des services en vertu du PAAC en date du 31 mars 2007.

À l'appui de l'Examen des services de soins de santé, ACC collabore avec le gouvernement de l'Ontario à l'analyse de la combinaison de services de soins à domicile, y compris le PAAC, qui soutient le mieux l'autonomie des anciens combattants. Le Projet de recherche sur les soins continus comprend deux études complémentaires. La première étude, qui a lieu à Victoria, Ottawa et Halifax, consiste en l'évaluation du projet pilote d'Anciens Combattants Canada par lequel sont offerts des services spécialisés de soins à domicile aux anciens combattants en attente de soins en établissement. La deuxième et plus importante étude, vise à déterminer le coût et le rendement du projet dans la région de Toronto. Cette deuxième étude compare les clients d'ACC bénéficiant de services à domicile avec ceux vivant dans des logements avec services de soutien et ceux qui reçoivent des services dans des établissements de soins. La publication du rapport final du projet est prévue pour la prochaine année.

famille ont reçu de l'aide d'ACC; 1 100 ont reçu des services de réadaptation; 900 des allocations pour perte de revenus (ce qui représente une somme de 3,5 millions de dollars pour aider les membres des FC et leur famille à se remettre sur pied); et 2 300 vétérans ont reçu une indemnité d'invalidité, ce qui représente une somme totale de plus de 50 millions de dollars. L'indemnité d'invalidité a pour but de reconnaître et de compenser les répercussions non financières d'une invalidité liée au service, à savoir la douleur et la souffrance. Il s'agit d'une somme forfaitaire non imposable calculée en fonction de degré d'invalidité. En vertu de la nouvelle Charte des anciens combattants, il n'est pas nécessaire que les clients touchent des prestations d'invalidité pour avoir accès à d'autres programmes et services, contrairement au Programme de pension d'invalidité.

Afin de s'assurer que les programmes offerts en vertu de la nouvelle Charte obtiennent les résultats prévus pour les vétérans des FC et leur famille, ACC a établi un programme exhaustif de gestion de la qualité. Une stratégie de mesure des résultats a été créée pour mesurer les résultats des clients dans cinq domaines : la santé (physique et mentale), le soutien financier, l'emploi, l'intégration à la communauté et la reconnaissance. Les clients qui font partie du Programme de réadaptation seront recensés trois fois : 1) au moment de leur admission au Programme, 2) à l'achèvement du Programme et 3) deux ans après.

Dans le Budget de 2007, le gouvernement du Canada a affecté des fonds supplémentaires pour renforcer les services destinés aux anciens combattants et raccourcir les délais pour l'obtention de soins de santé et le traitement des demandes de pensions. Il a ainsi démontré son engagement continu à l'égard des anciens combattants canadiens.

Clients de la Gendarmerie royale du Canada

Dans le même esprit, nous collaborons avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) au soutien d'une approche nouvelle de gestion des invalidités pour les membres encore en service et les anciens membres de la GRC. Au cours de l'année passée, ACC a mis en place un projet pilote dans la province de la Saskatchewan par lequel une entrevue de transition avec un conseiller de secteur d'ACC a été offerte à tous les membres de la GRC en voie d'être libérés pour déterminer leurs besoins et leur fournir de l'information. Le projet pilote sera évalué dans les mois à venir, et ACC et la GRC détermineront si le service sera offert dans d'autres régions du pays.

En 2006-2007, ACC a offert des programmes et des services à 6 000 clients de la Gendarmerie royale du Canada. Conformément au nouveau mandat de projet, le Ministère et la GRC examineront la façon d'améliorer les avantages et les services offerts aux anciens membres et aux membres encore en service de la

GRC.

Clients du service de guerre

Bien que la nouvelle Charte des anciens combattants aide à mieux satisfaire les besoins des vétérans des FC récemment retraités, ACC ne cesse d'améliorer les services offerts aux anciens combattants du temps de guerre. Agés en

Améliorer les programmes et les services et les adapter aux besoins des anciens combattants, des vétérans des Forces canadiennes, des militaires en service, des autres clients et de leur famille.

Le nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC) qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006 représente la plus importante refonte des programmes et services pour les anciens combattants depuis la Seconde Guerre mondiale. Ces programmes et services ont pour but d'appuyer les vétérans des FC et leur famille, programmes et services dont ils disent avoir besoin pour faciliter leur transition à la vie civile. Aux termes de la nouvelle Charte, un ensemble exhaustif de programmes de bien-être et une indemnité d'invalidité versée en une somme forfaitaire remplacent la pension d'invalidité mensuelle. Les nouveaux programmes, soutenus par un système complet de gestion des cas, sont : les services de réadaptation, les avantages financiers, les soins de santé, les indemnités d'invalidité, de décès et de captivité, et les services d'assistance professionnelle. Les programmes et services existants d'ACC destinés aux anciens combattants ayant servi en temps de guerre et à leur famille ne sont pas touchés par les nouveaux programmes et services ni les prestations de pensions et autres auxquels avaient droit les membres et vétérans des FC avant le 1^{er} avril 2006.

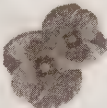
Les nouveaux programmes et services ont été élaborés en fonction des résultats des recherches et des consultations les plus exhaustives jamais entreprises par le Ministère. Des organismes d'anciens combattants, des experts, des représentants d'autres ministères fédéraux et des membres des FC ont été consultés. De plus, le Ministère a créé un groupe consultatif ad hoc sur les besoins spéciaux chargé de veiller à ce qu'il soit tenu compte des problèmes et des préoccupations des anciens combattants souffrant d'une déficience grave, qu'elle soit d'ordre physique ou psychologique, et de leur famille.

Les nouveaux programmes sont appuyés par un processus de gestion de cas renforcé. Les conseillers de secteur d'ACC, soutenus par une équipe interdisciplinaire, évaluent les besoins des clients et élaborent des plans d'intervention et en assurent le suivi. Cette approche permet à ACC de soutenir les clients pendant leur transition à la vie civile et de leur offrir une meilleure qualité de vie de même qu'à leur famille. Chaque membre en voie d'être libéré se voit offrir une entrevue de transition afin de cerner ses besoins et de lui offrir le plus de choix et d'occasions possible d'obtenir des ressources du Ministère et des ressources communautaires. Chaque équipe des services aux clients doit satisfaire à une norme d'accréditation nationale, ce qui permet de s'assurer qu'elle offre des services de façon complète et uniforme. À ce jour, 20 équipes des services aux clients dans 10 bureaux de district ont fait l'objet d'une évaluation d'accréditation.

Après une année d'existence, la nouvelle Charte des anciens combattants atteint son objectif : aider les membres des FC à faire une transition réussie à la vie civile. En 2006-2007, plus de 2 500 membres et vétérans des FC et leur

Canada

The Honourable
Greg Thompson, M.C., M.P.
Chief, Thompson C.P. depuis



Signature

Si vous n'avez pas le droit d'accéder à nos services, vous pouvez en faire part à nos représentants. Si vous avez le droit de faire part de vos plaintes, vous pouvez en faire part à nos représentants. Si vous avez le droit de faire part de vos plaintes, vous pouvez en faire part à nos représentants.

- Vous avez le droit :
- d'être traité avec respect, dignité, équité et courtoisie;
 - de prendre part aux discussions vous concernant;
 - d'être accompagné lors de vos rencontres avec l'Agence;
 - d'obtenir de l'information claire sur nos services, en français ou en anglais, conformément à la Loi sur l'accès à l'information;
 - de savoir que votre vie privée sera protégée conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels;
 - de recevoir des avantages et des services conformément à nos normes de service et d'être informé de vos droits d'appel.

DECLARATION DES DROITS DES anciens combattants

Gouvernement du Canada



Gouvernement of Canada

Veterans BILL OF RIGHTS

The Veterans Bill of Rights applies to all Veterans of the Veterans Affairs. They include:

- Veterans with war service
- Veterans and serving members of the Canadian Forces (Regular and Reserve)
- Members and former members of the Royal Canadian Mounted Police
- Spouses, common-law partners, survivors and primary caregivers
- Other eligible dependants and family members
- Other eligible others

YOU HAVE THE RIGHT TO:

- Be treated with respect, dignity, fairness and courtesy;
- Take part in discussions that involve you and your family;
- Have someone with you for support when you deal with Veterans Affairs;
- Receive clear, easy-to-understand information about our programs and services, in English or French, as set out in the Official Languages Act;
- Have your privacy protected as set out in the Privacy Act;
- Receive benefits and services set out in our published service standards and to know your appeal rights;
- You have the right to make a complaint and have the matter looked into if you feel that any of your rights have not been upheld.

The Right Honourable
Stephen Harper P.C., M.P.
Prime Minister of Canada
Premier ministre du Canada

Signature

Depuis des générations, le flambeau du Souvenir est une puissante force d'unification des Canadiens de tous les âges et de tous les milieux d'un océan à l'autre. Aujourd'hui, en raison de la démographie du pays et des événements survenus sur la scène mondiale, il importe plus que jamais de sensibiliser et de conscientiser les Canadiens aux réalisations et aux sacrifices des personnes qui ont servi le Canada en période de guerre, de conflit ou de paix. Le temps presse. Les anciens combattants ayant servi en temps de guerre sont au crépuscule de leur vie. Chaque jour, des anciens combattants s'éteignent et les Canadiens pleurent la perte d'un lien précieux avec le passé. En même temps, le rythme accru des opérations des FC autour du monde, plus particulièrement en Afghanistan, nous rappelle tristement que la liberté a un prix. Il appartient à ACC de trouver de nouvelles occasions de commémoration, d'explorer de nouveaux partenariats et d'utiliser de nouvelles technologies afin d'aider les Canadiens à découvrir leur passé et à entrevoir l'avenir avec confiance.

Orientation stratégique

L'orientation stratégique d'Anciens Combattants Canada pour l'année 2006-2007 mettait principalement l'accent sur deux domaines particuliers faisant partie du but principal, soit d'améliorer l'exécution des programmes et la prestation des services.

Le Ministère s'est employé à offrir les meilleurs services possible à ses clients, en modernisant et en améliorant les programmes et les services. Par exemple, ACC a adopté la nouvelle Charte des anciens combattants au cours de l'exercice 2006-2007. De plus, la Déclaration des droits des anciens combattants et le Bureau de l'ombudsman des anciens combattants ont été créés le 3 avril 2007, marquant ainsi un jalon important dans l'engagement soutenu du gouvernement du Canada de répondre aux besoins des anciens combattants canadiens. La Déclaration des droits des anciens combattants exprime les droits dont les anciens combattants proclament depuis longtemps l'importance. Cette déclaration exhausse des droits des anciens combattants a été élaborée avec l'aide des organisations d'anciens combattants afin d'accroître notre capacité de réagir rapidement et équitablement aux préoccupations des anciens combattants.

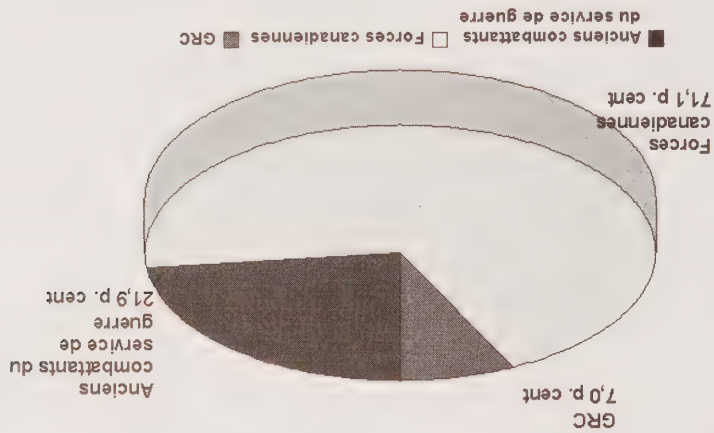
Le Ministère a pris des mesures pour s'assurer que le flambeau du Souvenir continue de briller haut et fort en encourageant les Canadiens, particulièrement les jeunes, à participer activement aux activités de commémoration. Mentionnons entre autres le 90^e anniversaire de la bataille de la Crête de Vimy auxquels ont participé quelque 5 000 jeunes Canadiens.

L'objectif stratégique du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) était d'améliorer l'exécution des programmes et la prestation des services et d'offrir un programme de recours juste et indépendant qui permet à tous les appelants de recevoir les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la loi.

ACC renouvelé son engagement à améliorer la qualité de vie des anciens combattants plus âgés qui ont servi en temps de guerre et à améliorer la qualité de vie des clients qui souffrent de problèmes de santé mentale, qu'il s'agisse d'anciens combattants plus âgés ou de plus jeunes membres des Forces canadiennes (FC). La résolution de devenir un chef de file mondial en ce qui a trait au traitement des blessures liées au stress opérationnel (BSO) s'est intensifiée, en raison de la prévalence accrue de problèmes de santé mentale et de la pénurie de services de santé mentale dans les communautés partout au pays pour les clients qui cherchent un traitement.

En outre, le Ministère a continué à travailler envers l'amélioration de ses programmes et services. Un bon exemple de ce travail est l'examen des services de soins de santé en cours, conçu pour déterminer les options possibles envers l'amélioration des programmes et des services offerts à nos anciens combattants plus âgés ayant servi en temps de guerre.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) sert le même groupe de clients qu'ACC, plus particulièrement ceux dont la demande d'invalidité a été rejetée ou qui ne sont pas satisfaits de l'évaluation qui a été effectuée. Voici, ci-dessous, une ventilation des clients du Tribunal en 2006 et 2007, en se fondant sur les 5 569 décisions de révision et les 1 216 décisions d'appel qui ont été rendues au 31 mars 2007 :



Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) continue à renforcer sa capacité à offrir des révisions indépendantes des décisions liées aux demandes d'invalidité et aux allocations aux anciens combattants rendues par ACC. Le Tribunal a consacré des efforts importants pour la planification de ses ressources humaines et pour la formation de son personnel et de ses membres, afin que ces personnes puissent répondre aux nombreux défis qui se présentent, ce qui comprend la complexité croissante des affections médicales, la mise en œuvre de la législation relative à la nouvelle Charte des anciens combattants et la nouvelle version de la Table des invalidités publiée en 2006. Le Tribunal continue à apporter des changements innovateurs et positifs à ses opérations afin de s'assurer que chaque demandeur puisse avoir une audience complète et équitable et qu'il reçoive une décision en temps opportun bien fondée. Ces efforts ont soutenu le programme de recours adapté à ces nouveaux enjeux et qui mène à bien et efficacement le mandat pour lequel il a été conçu.

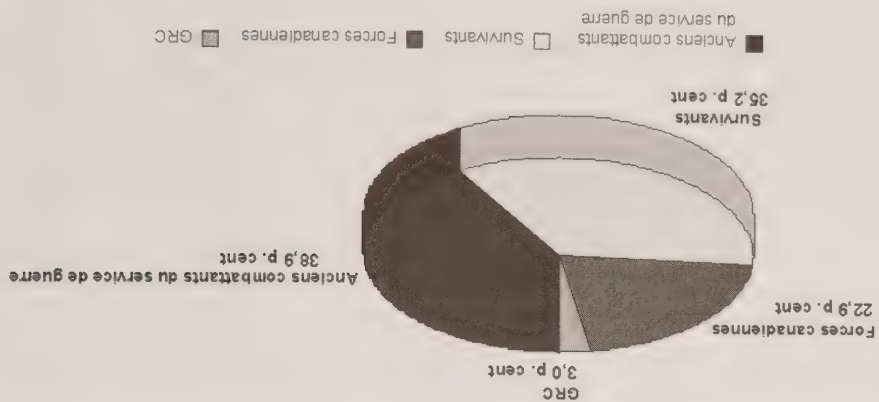
Durant les dernières années, les membres des Forces canadiennes ont servi de nombreuses façons, au pays et ailleurs dans le monde, dans le cadre de missions de maintien ou d'établissement de la paix dirigées par les Nations Unies, par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord ou d'autres forces opérationnelles multinationales. Depuis peu, le rythme de déploiement et le nombre de membres des Forces canadiennes en service lors d'opérations internationales ont augmenté de façon importante, et les déploiements dans des zones de guerre sont à la fois plus fréquents et prolongés. Ce rythme et cette intensité accrus ont une incidence sur nos Forces armées : un besoin accru correspondant de soins et de traitements pour soigner les blessures physiques et mentales subies lors du service pour la nation.

En réponse à ce besoin accru, la nouvelle Charte des anciens combattants est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006. Elle représente la plus importante modernisation des programmes et des services d'ACC depuis la Seconde Guerre mondiale. Ces nouveaux programmes et services serviront de modèle pour d'autres pays. Ils sont conçus pour aider nos plus jeunes vétérans des Forces canadiennes à réussir la transition vers la vie civile grâce à des programmes de réadaptation et de réintégration.

Anciens Combattants Canada est un ministère de taille moyenne en pleine croissance, dont le mandat est renouvelé et hautement pertinent. Le Ministère a un vaste réseau de prestation de services dans 38 bureaux partout au Canada. Le Ministère, dont l'Administration centrale se trouve à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard, est le seul ministère fédéral basé à l'extérieur de la région d'Ottawa. Il compte environ 4 000 personnes et gère un budget opérationnel de 3,2 milliards de dollars pour l'année 2006-2007.

Au 31 mars 2007, ACC offrait ses avantages et ses services à environ 221 000 clients. Notre base de clients a évolué, et changera de manière radicale au cours des 10 prochaines années. Alors que le Ministère est témoin d'un déclin du nombre d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre que nous aidons, il constate en revanche une augmentation du nombre de clients des Forces canadiennes qui se tournent vers lui pour trouver de l'aide et un soutien. En fait, les prévisions montrent une hausse du nombre total de clients faisant appel aux programmes et aux avantages offerts par ACC dans un futur proche.

Voici une ventilation approximative de la clientèle du Ministère au 31 mars 2007 :



(en millions de dollars)		Résultat stratégique : Règlement juste et efficace des appels relatifs aux pensions et indemnités d'invalidité et de l'allocation aux anciens combattants déposés par les anciens combattants du temps de guerre, les vétérans et membres des Forces canadiennes, les clients de la GRC, les civils et les membres de leur famille admissibles			
		Dépenses prévues	Dépenses réelles		
		2006-2007			
Priorité :	• Prestation améliorée des programmes • Améliorer les communications avec les appelants et les intervenants	Activité de	Résultats	Sommaire	
		Programme : prévus : Processus de recours du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière de pensions d'invalidité et d'indemnités	Équité des programmes des pensions d'invalidité et des allocations aux combattants anciens	rendement : du	14,1
				Respecté	13,7

Cadre opérationnel

Divers facteurs internes et externes influent sur Anciens Combattants Canada. De fait, dans l'exercice de son mandat, le Ministère doit tenir compte des priorités d'orientation générales du gouvernement du Canada, notamment sa vision pour le Canada, du niveau d'engagement militaire du Canada lors d'opérations et de conflits, des changements démographiques qui influent sur notre clientèle et la main-d'œuvre canadienne, et de la nécessité pour les Canadiens et de leur désir d'avoir une fonction publique transparente et redevable.

Le discours du Trône d'avril 2006 reflète les préoccupations des Canadiens en ce qui concerne les soins de santé, de même que d'autres priorités du gouvernement du Canada comme l'économie, l'environnement et l'éducation. En plus de s'employer à améliorer la prestation d'avantages et de services en matière de soins de santé, ACC a un rôle important à jouer dans les priorités stratégiques du gouvernement du Canada en ce qui a trait au rôle du Canada dans la sécurité internationale et les soins de santé au XXI^e siècle.

Pour soutenir nos anciens combattants canadiens et vétérans des FC, le gouvernement s'est engagé entre autres à mettre en place une nouvelle Charte des anciens combattants, à réaliser un examen des soins de santé offerts aux anciens combattants, à établir une Déclaration des droits des anciens combattants et à prendre les mesures nécessaires à la création d'un Bureau de l'ombudsman des anciens combattants. En outre, ACC a joué un rôle prépondérant, en travaillant en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale (MDN), afin d'élaborer des options pour apaiser les incertitudes exprimées au sujet des effets sur la santé des essais d'herbicides non homologués par les militaires américains, ce qui comprend l'agent Orange, à la base des Forces canadiennes (BFC) de Gagetown en 1966 et en 1967.

(en millions de dollars)			2006-2007	
			Dépenses prévues	Dépenses réelles
Résultat stratégique : Les anciens combattants et les autres clients admissibles atteignent un niveau de bien-être idéal grâce à des programmes et des services qui soutiennent les soins et les traitements qu'ils ont apportés de même que leurs besoins en matière d'autonomie et de réinsertion.				
Priorités : • Améliorer les programmes et les services et les adapter aux besoins des anciens combattants, des vétérans des FC, des militaires en service, des autres clients et de leur famille • Mettre en œuvre une stratégie en matière de santé mentale afin d'améliorer la capacité à répondre efficacement aux besoins de nos clients en matière de santé mentale	Activité de programme : Pensions, allocations, indemnités, vétérans des FC, des militaires en service, des autres clients et de leur famille	Résultats prévus : Les anciens combattants et les autres clients admissibles reçoivent des indemnités convenables qui contribuent à leur bien-être	Sommaire du rendement : Respecté	1 932,8
	Activité de programme : Prestations et services de soins de santé et de réinsertion	Résultats prévus : Les anciens combattants et les autres clients admissibles reçoivent des soins de santé et des services de réadaptation qui contribuent à leur bien-être	Sommaire du rendement : Respecté	1 021,5
Résultat stratégique : Les Canadiens et Canadiennes se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix, et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance.				
Priorité : • Encourager les Canadiens et Canadiennes, particulièrement les jeunes, à participer à des activités de commémoration dans les collectivités	Activité de programme : Elaboration de programmes du Souvenir	Résultats prévus : Les Canadiens et les Canadiennes qui participent aux commémorations comprennent et connaissent la valeur des réalisations et des sacrifices des personnes qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit armé et de paix.	Sommaire du rendement : Respecté	59,6

Mandat d'Anciens Combattants Canada

Le mandat d'ACC découle de lois et de règlements, notamment la Loi sur le ministère des Anciens Combattants, qui attribue au ministre des Anciens Combattants les responsabilités suivantes :

« [...] [veiller] aux soins, au traitement ou à la réinsertion dans la vie civile de personnes ayant servi soit dans les Forces canadiennes ou dans la marine marchande du Canada, soit dans la marine, la marine marchande, l'armée de terre ou l'aviation de Sa Majesté, de personnes qui ont pris part, d'une autre manière, à des activités reliées à la guerre, et de personnes désignées [...] [veiller] aux soins de leurs survivants ou des personnes à leur charge [...] ».

Mandat du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) détient le pouvoir entier et exclusif de recevoir toutes les demandes de révision ou d'appel qui peuvent lui être soumises conformément à la Loi sur les pensions, à la Loi sur les allocations aux anciens combattants et à d'autres lois du

Parlement.

Dépenses et ressources prévues pour Anciens Combattants

Ressources financières (en millions de dollars)

Dépenses prévues	3 204,1	Total des autorisations	3 298,7	Dépenses réelles	3 028,0
------------------	---------	-------------------------	---------	------------------	---------

Ressources humaines (équivalents plein temps)

Prévues	3 758,0	Réelles	3 695,0	Écart	63,0
---------	---------	---------	---------	-------	------

Renseignements sommaires

La raison d'être du Portefeuille est de rembourser la dette de gratitude nationale envers les hommes et les femmes qui, par leurs efforts courageux, ont acquis au Canada un legs glorieux de paix et de liberté et ont contribué à notre épanouissement en tant que nation. Le portefeuille des Anciens Combattants comprend le ministère des Anciens Combattants, (le Tribunal ou ACC) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le Tribunal ou TACRA) qui n'entrelient pas de lien de dépendance avec le Ministère. La vision du Ministère est de fournir un service exemplaire qui répond aux besoins des anciens combattants et des clients et qui honore leurs réalisations et les sacrifices qu'ils ont consentis. La vision du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est d'être un exemple de leadership pour les tribunaux administratifs en faisant preuve d'équité et de compétence et en atteignant l'excellence en matière de prestation de services à l'intention de la population canadienne ainsi qu'en rendant des décisions indépendantes, cohérentes et raisonnables fondées sur la loi.

Le Portefeuille offre des programmes et des services à une clientèle hautement diversifiée qui reflète l'étendue remarquable de la contribution canadienne pour la paix mondiale. Nos clients comprennent les anciens combattants canadiens ayant servi en temps de guerre, les membres actuels et les vétérans des Forces canadiennes (FC), les membres en service et les membres retraités de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), leurs survivants et les personnes à leur charge, certains anciens combattants alliés et les civils admissibles. À plus grande échelle, tous les citoyens du Canada sont également nos clients. Dans le cadre de notre travail pour commémorer les réalisations et les sacrifices de ceux qui ont servi notre nation en temps de conflit et de paix, le Ministère tend la main aux Canadiens et aux communautés, autant à l'échelle locale, nationale qu'internationale. Étant donné le rôle essentiel que les jeunes d'aujourd'hui joueront dans le maintien de l'héritage des anciens combattants canadiens pour les générations futures, le Ministère renouvelle ses efforts pour atteindre et toucher les jeunes.

Dans le cadre de l'exercice de nos mandats, et en fournissant des avantages et des services à nos clients, le Portefeuille contribue aux résultats sociaux et économiques du gouvernement du Canada. Les mandats du Ministère et du Tribunal sont :

Déclaration de la direction

Nous soumettons, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007 d'Anciens Combattants, un porte-feuille qui comprend Anciens Combattants Canada et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

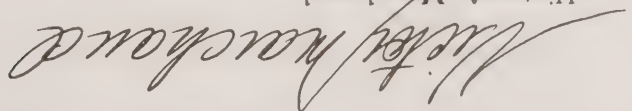
Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2006-2007 : Rapports sur les plans et priorités et Rapports ministériels sur le rendement, et donc :*

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur les résultats stratégiques et sur l'architecture des activités de programme du Porte-feuille approuvées par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.

Suzanne Tining
Sous-ministre
Anciens Combattants Canada
Le 20 septembre 2007

Victor A. Marchand
Président
Tribunal des anciens
combattants
(révision et appel)
Le 20 septembre 2007

Pour poursuivre sur cette lancée, le Tribunal continuera à respecter les valeurs d'impartialité, d'excellence, d'intégrité et de respect dans la prestation d'un programme de recours efficace et indépendant à l'intention des demandeurs.



Victor A. Marchand

Président, Tribunal des anciens combattants
(révision et appel)

Message du président

RAPPORT SUR LE RENDEMENT 2006-2007



J'ai le grand plaisir de vous faire part des progrès réalisés par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) relativement aux plans et aux priorités de 2006-2007.

Le mandat du Tribunal est de veiller à ce que les anciens combattants du Canada, les membres des Forces canadiennes et de la GRC, ainsi que leurs proches, reçoivent les avantages auxquels ils ont droit en vertu de la loi. Nous nous acquitons de cette responsabilité en offrant des révisions indépendantes et équitables des décisions liées aux demandes d'invalidité et d'allocations aux anciens combattants rendues par Anciens Combattants Canada, à la demande des personnes qui s'adressent à nous. En 2006-2007, le Tribunal a reçu plus de demandes de ce genre par rapport à l'année précédente. Cette hausse du nombre des demandes est significative car elle montre à quel point le Tribunal contribue à aider les clients à exercer leur droit d'en appeler d'une décision. Cette situation nous incite aussi à trouver des façons de traiter ces demandes de manière efficace tout en observant les principes de l'équité et de la justice naturelle.

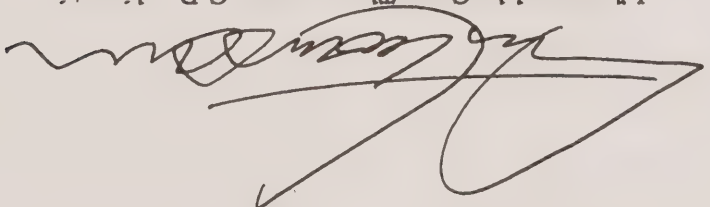
Le Tribunal a connu une année exceptionnelle en 2006-2007 grâce à l'exécution d'un programme de recours renforcé destiné à mieux servir les demandeurs. Plus de 7 100 personnes se sont adressées au Tribunal et ont obtenu un règlement de leur demande, soit 500 cas de plus que l'année dernière et 600 de plus que l'objectif que nous nous étions fixé. En outre, le Tribunal a pu rendre des décisions dans de meilleurs délais; en effet, 90 p. cent des révisions et des appels ont pu être rendus dans une moyenne de 29,2 et de 24,1 jours respectivement.

Le Tribunal continue de donner suite à la rétroaction précieuse obtenue des demandeurs dans une enquête nationale menée en 2005 et veille à améliorer l'ensemble de ses communications. Nous avons amélioré les prévisions et les rapports de notre charge de travail et nous avons apporté les changements, qui s'avèrent grandement nécessaires, au processus d'enregistrement des demandes. Également, nous avons établi des stratégies d'amélioration des services en entretenant un dialogue constant avec le Bureau de services juridiques des pensions et la Légion royale canadienne.

En 2006-2007, le Tribunal a connu un renouvellement de son effectif et a accueilli 12 nouveaux membres nommés dans le cadre du processus de sélection fondé sur la compétence. Ceux-ci ont pris part à un programme de perfectionnement professionnel revitalisé visant à les préparer à traiter des demandes de plus en plus complexes. Les membres et le personnel ont aidé le Tribunal à concrétiser l'engagement qu'il a pris d'être responsable envers la population canadienne et de rendre des décisions cohérentes, fondées sur la preuve et la loi. Je suis persuadé que l'établissement du Bureau de l'Ombudsman des anciens combattants et la création de la Déclaration des droits des anciens combattants contribueront à accroître davantage la qualité de notre service.

cérémonie de commémoration et l'inauguration par Sa Majesté la reine Elizabeth II du Monument commémoratif du Canada à Vimy, nouvellement restauré.

En tant que ministre, j'ai eu l'occasion de voir moi-même le dévouement, le professionnalisme et le travail exceptionnel de notre personnel. Les employés comprennent parfaitement le fait que nos anciens combattants sont en grande partie responsables de ce merveilleux pays et de ses valeurs de liberté, de démocratie et de règle de droit. Il est de notre devoir de ne jamais oublier la dette que nous avons envers les hommes et les femmes qui portent l'uniforme, et de ne jamais tenir pour acquis ceux et celles qui se sont sacrifiés et qui continuent à se sacrifier pour nous.



L'honorable Greg Thompson, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

SECTION I - SURVOL

Message du ministre

En tant que ministre des Anciens Combattants, je suis heureux de vous présenter notre *Rapport sur le rendement* pour l'année 2006-2007. Nous avons accompli beaucoup durant la dernière année, et nous persévérons à trouver de nouvelles et de meilleures façons d'aider et de soutenir les anciens combattants du Canada.

Nous avons le privilège d'aider ces braves hommes et ces femmes courageuses du Canada qui ont contribué autant à la paix et à la sécurité aux quatre coins de la planète. La clientèle du ministère des Anciens Combattants est diversifiée, des anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale à ceux de la guerre de Corée, aux anciens membres ainsi qu'aux membres encore en service des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada, sans oublier les membres des familles qui sont admissibles (les survivants et les personnes à charge). De plus, grâce à nos programmes de commémoration, nous gardons la flamme du Souvenir bien vive afin que les futures générations comprennent mieux la valeur de la liberté.

En avril 2006, nous avons instauré la nouvelle Charte des anciens combattants. Elle soulignait le plus important changement aux services et aux avantages offerts aux anciens combattants depuis la Seconde Guerre mondiale, il y a 60 ans. Je suis enchanté de vous informer que le nouvel ensemble de programmes répond aux besoins des membres des Forces canadiennes et de leur famille alors qu'ils font la transition de la vie militaire vers une nouvelle vie civile. Grâce aux fonds annoncés dans le budget de 2007, les anciens combattants du Canada et les vétérans des Forces canadiennes - anciens et jeunes - recevront le soutien dont ils ont besoin. De fait, ces fonds contribueront grandement à améliorer les services aux anciens combattants ayant servi en temps de guerre et à renforcer les soins de santé mentale et les services de soutien familial destinés aux vétérans des Forces canadiennes, plus jeunes.

Cette année, nous avons fait des progrès considérables en ce qui a trait à notre objectif de créer une Déclaration des droits des anciens combattants et un Bureau de l'ombudsman des anciens combattants comme l'annonçait le premier ministre du Canada le 3 avril 2007. En outre, nous poursuivons ce qui constitue l'examen le plus approfondi des soins de santé jamais entrepris par le ministère des Anciens Combattants. Nous avons établi un financement permanent pour le Centre Juno Beach, qui est notre seul témoignage en Europe des efforts remarquables du Canada durant la Seconde Guerre mondiale. Nous avons organisé de grands événements à l'étranger pour souligner le 90^e anniversaire des batailles de la Somme et de Beaumont-Hamel, en plus de planifier le 90^e anniversaire de la bataille de la Crête de Vimy. Le 9 avril 2007, des dizaines de milliers de personnes, dont 5 000 jeunes Canadiens et Canadiennes, se sont rassemblées en France et au Canada pour souligner l'anniversaire de la bataille de la Crête de Vimy. L'événement organisé par le gouvernement du Canada qui s'est déroulé en France comportait une

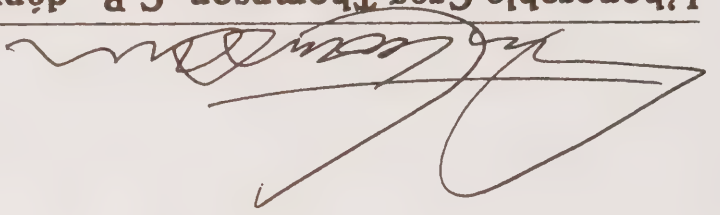


TABLE DES MATIÈRES

SECTION I - SURVOL	1
Message du ministre	1
Message du président	3
Déclaration de la direction	5
Renseignements sommaires	6
SECTION II - ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	32
Pensions, allocations, indemnités d'invalidité et de décès, et soutien financier	32
Prestations et services de soins de santé et de réinsertion	34
Elaboration de programmes du Souvenir	35
Processus de recours au Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière de pensions d'invalidité et d'indemnités	37
SECTION III - INFORMATION ADDITIONNELLE	38
Renseignements sur l'organisation	38
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)	40
Tableau 2 : Ressources par activité de programme	41
Tableau 3 : Postes votés et législatifs	43
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux	44
Tableau 5 : Sources des revenus non disponibles	45
Tableau 6 : Besoins en ressources par direction ou secteur	46
Tableau 7 : Principales initiatives réglementaires	47
Tableau 8 : Renseignements sur les dépenses de projets	49
Tableau 9 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)	50
Tableau 10 : États financiers des ministères et organismes du gouvernement du Canada	51
Tableau 11 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2006-2007	69
Tableau 12 : Stratégie de développement durable	72
Tableau 13 : Service axé sur le client	73
Tableau 14 : Politiques concernant les voyages	75
Tableau 15 : Réservoirs de stockage	76
SECTION IV - AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	77
Sites Web	79
Demandes de renseignements généraux	81
Publications du Portefeuille	81

Anciens Combattants

Rapport sur le rendement 2006-2007

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Greg Thompson', is written over a horizontal line.

**L'honorable Greg Thompson, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants**

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr3/06-07/index_f.asp). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'Etat). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'Etat et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

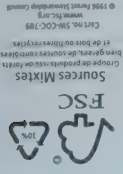
En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Editions et Services de dépôt Travaux publics et Services gouvernementaux Canada Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT314/16-2007
ISBN 978-0-660-63505-7



Ce logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture seulement
Le texte est imprimé sur un papier FSC contenant
100% de fibres recyclées après consommation.



Anciens Combattants Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2007



Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2007

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2007.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/78-2007
ISBN 978-0-660-63506-4



This logo represents the cover stock.
The text is printed on a different FSC
made from 100% Post-Consumer

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2006–2007 Estimates* available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr3/06-07/index_e.asp). These principles are the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, associates performance with plans and expected results (explaining any changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2006–07*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2006–07* serves as a guide to the 90 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the relevant Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

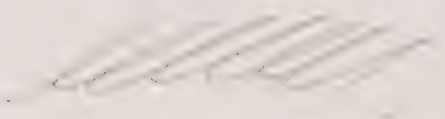
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Western Economic Diversification Canada

2006-2007

Departmental Performance Report



The Honourable Rona Ambrose, P.C., M.P.
President of the Queen's Privy Council for Canada,
Minister of Intergovernmental Affairs and Minister of Western
Economic Diversification



**Western Economic
Diversification Canada**

**Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada**

Canada 

Table of Contents

SECTION I: OVERVIEW	5
Minister's Message	7
Management Representation Statement	9
Summary Information	10
Management Priorities	11
2006-2007 Highlights	12
Operating Environment	16
Performance Reporting	17
Context	17
Western Canada Economic Overview	18
Economic Performance of the Western Provinces in 2006	19
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	23
ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION	25
Program Activity: Business Development and Entrepreneurship	25
Program Activity: Innovation	36
COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT	48
Program Activity: Community Economic Planning, Development and Adjustment	48
Program Activity: Infrastructure	56
POLICY, ADVOCACY AND COORDINATION	60
Program Activity: Collaboration and Coordination	61
Program Activity: Advocacy	64
Program Activity: Research and Analysis	66
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	69
Organizational Information	71
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-time Equivalents)	72
Table 2: Resources by Program Activity	73
Table 3: Voted and Statutory Items	75
Table 4: Services Received Without Charge	75
Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue	76
Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector	77
Table 7A: User Fees Act	78
Table 7-B: Policy on Service Standards for External Fees	79
Table 8: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)	79
Table 9: Conditional Grants (Foundations)	79
Table 10: Financial Statements of Departments and Agencies (including Agents of Parliament)	79
Table 11: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations	80
Table 12: Sustainable Development Strategy	82
Table 13: Procurement and Contracting	83
Table 14: Client-Centred Service	84
Table 15: Horizontal Initiatives	84
Table 16: Travel Policies	84
Table 17: 2006-2007 G&C Expenditures by Sub-program	85

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	87
Official Languages	89
Partnerships	89
Francophone Economic Development Organizations (FEDOs)	90
Project Funding and Support	90
Management Priorities	90
Integration of Human Resources Planning within the Business Planning Process	90
Learning Initiative Results	91
Increasing Accountability and Performance Reporting	91
Project Officer Training to Improve Due Diligence	91
Progress in Implementation of Management Accountability Framework (MAF)	92
Integrated Risk Management (IRM)	92
ANNEX I: FINANCIAL STATEMENTS	93

SECTION I: OVERVIEW

Minister's Message

Western Canada's abundance of natural resources has made the region a substantial contributor to Canada's economic success but it is the emerging business clusters, expanded enterprises and innovative acumen of the West that will keep its economy strong and sustainable over the long term.

Developing these strengths by responding to the unique needs, challenges and opportunities in the West is Western Economic Diversification Canada's (WD) primary role. We work hard to be a relevant and effective advocate for the West. Consultations with stakeholders across the West and in Ottawa in 2006 resulted in a new Strategic Framework that returns WD to the economic core of its mandate. The new framework supports initiatives and projects that have a significant impact on Western Canada's long-term economic growth and competitiveness.

Our new Vision also reflects the four key principles of the Advantage Canada policy plan. We:

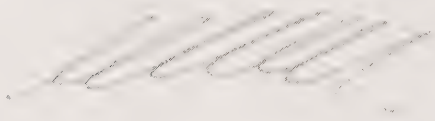
- are accountable to taxpayers, responsible in our spending, efficient in our operations and effective in our results;
- support sustainable growth through strategic investment that contributes to a strong economy, research and development, technology commercialization and modern infrastructure;
- help businesses grow and succeed by improving access to capital and increasing their ability to compete in the global economy; and
- foster new opportunities and expand choices by building new sources of economic growth that create more highly paid jobs for western Canadians, and invest in training so businesses have the skilled hands to keep the wheels turning.



In 2006-2007, WD invested a total of \$177.8 million in 182 projects that have leveraged an additional \$201.5 million from other partners. These partnerships – with provincial and municipal governments, universities, research institutes, industry and not-for-profit organizations – form the core of our success. Our collaborative efforts ensure that WD is viewed as a strong and effective partner in the development and diversification of the western economy. Consultations participants confirmed that we play a unique and valuable role and that WD is recognized in Western Canada for the commitment and professionalism of its staff, the knowledge of western issues it brings to public policy debate and development, its strength in building effective networks and partnerships, and its strong voice on behalf of western Canadians.

We are determined to build on our successes by continuing to create tangible economic benefits that improve the economic sustainability of the West.

By delivering on the priorities of Canada's New Government, Western Economic Diversification Canada is achieving its vision of a stronger West in a stronger Canada.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Rona Ambrose', is positioned above the printed name.

The Honourable Rona Ambrose, P.C., M.P.

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2006–2007 Departmental Performance Report for Western Economic Diversification Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2006–2007 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's approved Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Oryssia J. Lennie
Deputy Minister
Western Economic Diversification Canada

Summary Information

Raison D'être — Western Economic Diversification Canada (WD) was established in 1987 to lessen the West's (British Columbia, Alberta, Saskatchewan and Manitoba) strong economic dependence on its natural resources. Under the *Western Economic Diversification Act*, 1988, the department is mandated to:

“promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development and implementation.”

Regional development policies and programs are an important part of a comprehensive strategy to ensure that Canada's regions benefit from the opportunities of the new global economy. WD will continue to work closely with many partners to help small- and medium-sized enterprises (SMEs) compete and prosper in the global marketplace.

WD relies upon its strong relationships with provincial governments, municipalities, universities and local business and community economic development organizations to advance its three distinct, but interrelated Strategic Outcomes – Entrepreneurship & Innovation; Community Economic Development; and Policy, Advocacy & Coordination.

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Total Authorities ¹	Actual Spending ²
354,236	373,960	339,009

Human Resources (FTEs)

Planned (FTEs)	Actual	Difference
390	392	+2

¹ Total Authorities are greater than Planned Spending as new funding was received through Supplementary Estimates (\$19.7 million). This consisted of a \$15.0 million grant for Primrose Lake Air Weapons Range, a \$2.0 million grant for the Fraser River Port Authority, a \$2.5 million contribution transfer for Britannia Mines, a reduction of \$2.1 million related to Social Economy and \$2.3 million for various other items.

² Actual Spending is lower than Total Authorities, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program and the Alberta & Saskatchewan Centenaries Initiative to future years.

Status on Performance			2006–2007	
The following two management priorities support all of WD's strategic outcomes				
Priority	Expected Result	Performance Status	Planned Spending* (\$000s)	Actual Spending* (\$000s)
Implement a modern management agenda that focuses on improving management practices within the department including strengthening accountability to Canadians, integration of human resource planning with business planning, follow-up on the employee survey, and improving information management.	Compliance with relevant Acts and Policies, clear accountabilities, integrated planning, and increased efficiency and effectiveness.	Progress made and ongoing.	N/A	N/A
Implement changes to WD's Strategic Framework resulting from WD's consultations with western stakeholders.	Revised Strategic Outcomes for WD focused on supporting economic and business activities that have clear economic benefits for Western Canada.	Progress made and ongoing – WD articulated a new Strategic Framework that provides focus within the existing Program Activity Architecture.	N/A	N/A

* Costs associated with these priorities were operating and maintenance (O&M) costs only and related primarily to time spent by departmental officials.

Management Priorities

For 2006-2007, the department established the following two management priorities, which support all of WD's strategic outcomes:

1. Implement a Modern Management Agenda

WD undertook the following activities to improve management practices within the department:

- **Strengthening accountability to Canadians** through progress in implementing the Management Accountability Framework and the implementation of an Integrated Risk Management initiative;
- **Integration of human resources planning with business planning** by expanding WD-Manitoba Region's 2005-2006 pilot project on integrated planning to all other regions and corporate branches;
- **Follow-up on the employee survey** by addressing issues raised concerning overtime, health and safety in the workplace, initiating a formal redress process, harassment and discrimination, and a perceived lack of career advancement opportunities; and

- **Improving information management** through enhancements to Project Gateway, WD's web-based project information management system. These enhancements improved the Department's efficiency and effectiveness in program delivery, and improved its ability to report on results related to WD's Grants and Contributions investments. The Project Gateway team, comprised of officers from all regions and Headquarters, are working to create a user-friendly tool supported by policies, procedures, and adequate controls.

In addition, in 2006-2007 approximately 170 WD officers and managers participated in project officer training held in each region resulting in an improvement in the quality of analysis undertaken by the department concerning funding initiatives. Also, staff from across the department participated in training on giving and receiving feedback. In addition, 98 per cent of WD sub-delegated managers completed the Authority Delegation On-Line Assessment training. WD strengthened its Performance Management Program to include the demonstration of WD Core Competencies. Finally, WD piloted numerous project initiatives in the regions: from Values and Ethics in British Columbia to Succession Planning in Manitoba.

2. Implement WD's Strategic Framework

During 2006-2007, WD strengthened its dialogue with the communities it serves. Sessions with over 100 western Canadian leaders from business, government, research and development, academic and community fields resulted in development and approval of a new WD Strategic Framework. This stakeholder engagement was supported by WD staff across the organization and was recognized throughout the federal public service as a model consultative process. The new Strategic Framework is reflected in the priorities outlined in WD's 2007-2008 Report on Plans and Priorities, which include support for business competitiveness and growth; linkages between strategic infrastructure investments and economic development; commercialization and value-added production; strengthened accountability, transparency, and performance reporting; and implementation of a modern management agenda. WD employees continue to work to further define and implement the department's new Strategic Framework.

2006-2007 Highlights

WD is delivering the expected results for the Strategic Outcomes outlined in its Report on Plans and Priorities for 2006-2007.

2006-2007 was a noteworthy year for WD, managing a broad range of activities. These activities included: implementation of the Municipal Rural Infrastructure Fund; advocating federal commitment for the expansion of the floodway in Manitoba, the Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative, the International Vaccine Centre (InterVac) in Saskatoon and the Mountain Pine Beetle initiative; and the approval of \$177.8 million in funding for 182 projects³ including the Fraser River Port dredging (\$4.0 million), TEC Edmonton (\$15 million) and the Primrose Lake Air Weapons Range Economic Development initiative (\$15 million). WD also met the challenge of transferring responsibility for the Urban Aboriginal Strategy to Indian and Northern Affairs Canada.

In 2006-2007 WD renewed the Loan and Investment Program for an additional five years, based on the impact it has had since it was introduced in 1995, which includes 3,100 loans approved

³ Includes funding approved through both Core and Non-Core Programs.

totalling \$234 million in small business financing. This program renewal enabled the department to renew or replace several long-standing loan agreements through an investment of \$12.2 million, which will support knowledge-based and growth-oriented businesses, and provide micro-loans for small and start-up enterprises.

Aboriginal students will be better equipped for high-demand jobs in **Manitoba’s** aerospace, manufacturing and construction industries, as a result of WD’s investment of \$320,000 towards new equipment purchases for the Neeginan Institute of Applied Technology.

In **Saskatchewan**, WD is a proud contributor to the success of both the RCMP Heritage Centre (\$18.0 million through the Saskatchewan Centennial Initiative) and the Springboard West Innovation Centre (\$2.2 million).

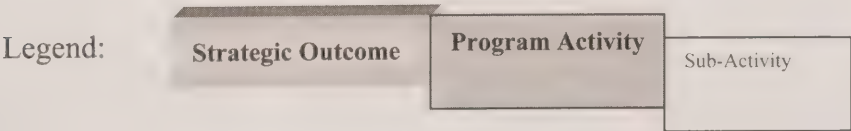
In addition to implementing numerous significant projects in **Alberta**, including TEC Edmonton, WD also approved 43 Canada Alberta Municipal Rural Infrastructure Fund (CAMRIF) projects worth \$65 million in federal funding.

In **British Columbia**, WD implemented numerous important projects ranging from funding for the development of the Campbell River Cruise Ship Terminal (\$350,000), establishing Campbell River as a port of call for international cruise ships and the only First Nations-themed marine portal in North America, to support for various World Urban Forum projects.

This is not an exhaustive list of WD’s accomplishments, but provides a sense of the breadth and depth of the department’s work and its impact on Western Canada and western Canadians. These accomplishments are possible because of WD’s **commitment to sound human resources and financial management** within a strong values and ethics framework.

Program Activity Architecture

A diagram summarizing WD’s Program Activity Architecture, which consists of three Strategic Outcomes linked to seven Program Activity areas, appears on the following page.



WD Vision – A stronger West A stronger Canada

WD Mandate - To promote the development and diversification of the western Canadian economy, coordinate federal economic activities in the West, and reflect western Canadian interests in national decision-making.

Entrepreneurship & Innovation

Strategic Outcome: **A competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian innovation system**

Business Development & Entrepreneurship

Improve Business Productivity

Market/Trade Development

Industry Collaboration

Foreign Direct Investment

Access to Capital

Innovation

Technology Adoption & Commercialization

Technology Linkages

Technology Research & Development

Community Innovation

Technology Skills Development

Knowledge Infrastructure

Community Economic Development

Strategic Outcome: **Economically viable communities in Western Canada with a high quality of life**

Community Economic Planning, Development, & Adjustment

Community Planning

Community Development

Community Economic Adjustment

Infrastructure

Green Infrastructure

Local Transportation Infrastructure

Other Infrastructure Priorities

Policy, Advocacy & Coordination

Strategic Outcome: **Policies and Programs that support the development of Western Canada**

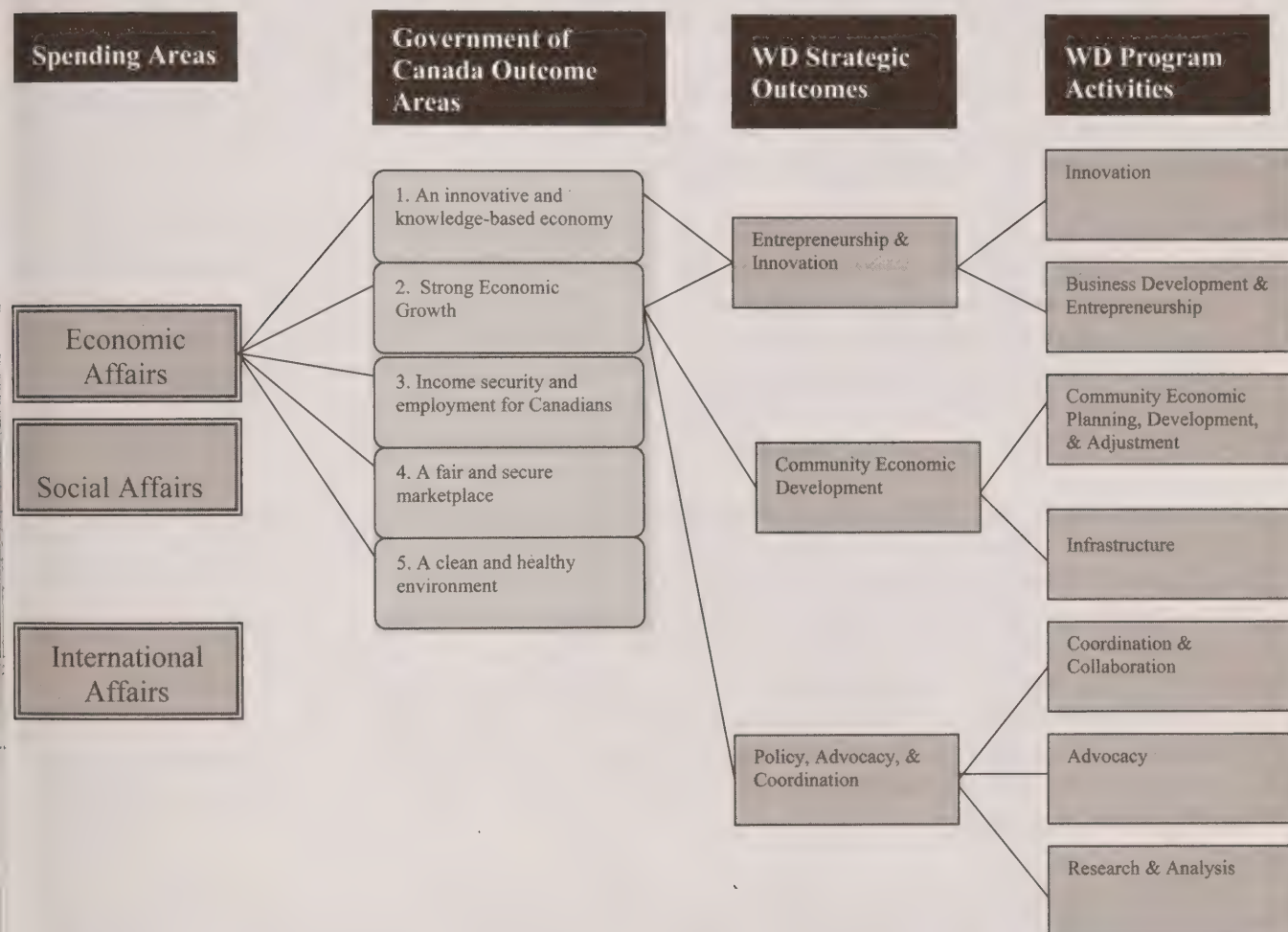
Collaboration & Coordination

Advocacy

Research & Analysis

Alignment With Whole of Government Framework

WD's Strategic Outcomes and Program Activities are aligned with the Whole of Government Framework, as follows:



Operating Environment

WD's day-to-day working environment is influenced by four main factors:

- 1) The Western Diversification Program, WD's main Grants and Contribution program;
- 2) The Western Canada Business Service Network, which the department relies on heavily to deliver services to both businesses and communities;
- 3) The department's capacity to deliver national programming in the West; and
- 4) The expectation held by western Canadians for the department to act as their advocate.

The Western Diversification Program (WDP) is WD's main Grants and Contributions (G&C) program, which allows the department to partner with various community and industry-based groups to implement project-based initiatives targeted at producing strategic outcomes. These partnerships may be informal ones with universities or research organizations, or they may be formalized through written agreements such as the Western Economic Partnership Agreement (WEPAs) with each of the four western provinces, or the Urban Development Agreements (UDAs) involving several of the major metropolitan areas in Western Canada.

WD relies heavily on the Western Canada Business Service Network (WCBSN) to provide services to both communities and small- and medium-sized enterprises (SMEs) through its network of 90 Community Future Development Corporations (CFDCs), four Canada Business Service Centres (CBSCs), four Women's Enterprise Initiative (WEI) organizations, and four Francophone Economic Development Organizations (FEDOs). CFDCs promote community economic development throughout the rural West, whereas Canada Business has a mandate to provide information services to SMEs regardless of location. The WEI provides services to women entrepreneurs, while the FEDOs serve francophone entrepreneurs. WD is constantly working with the network members to build relationships and to clarify expectations in areas such as performance and reporting.

WD has the capacity to assist in the delivery of national programming in the West, as well as to partner with other federal departments in implementing new programming. For example, WD works in partnership with Infrastructure Canada to deliver the Infrastructure Canada Program, the Municipal Rural Infrastructure Fund and the Canada Strategic Infrastructure Fund.

The department is able to achieve the Policy, Advocacy, and Coordination Strategic Outcome primarily through the efforts of staff, rather than through funding G&C projects. WD's Regional Assistant Deputy Ministers continue to chair the Regional Federal Councils (committees of senior federal officials in each region established to exchange information and discuss issues of common concern) in each western province, as well as play an active role in federal-provincial regional trade and rural teams, as part of its coordination and collaboration mandate. WD is also involved on a daily basis in advocacy-related activity in order to ensure the interests of western Canadians are reflected in national policies and programs. This involves participation at inter-departmental meetings in Ottawa, as well as liaising with provincial governments and other stakeholders in the regions on issues such as the mountain pine beetle infiltration in British Columbia or the Asia Pacific Gateway.

In conclusion, WD has built its program delivery capacity through the development of a strong project review due diligence regime, supported by on-going officer training and assessment tools such as Project Gateway, an on-line project assessment, tracking and reporting tool. WD's policy capacity is also supported through on-going officer training and internal systems, such as the Knowledge Warehouse, a repository of policy-related documents on the department's internal web site (WDNet).

Performance Reporting

WD continues to improve its performance reporting, as it implements the Management Resource and Results Structure (MRRS). In Section II of this report, the department reports against the expected results outlined for each Strategic Outcome in the 2006-2007 Report on Plans and Priorities. For the first time, WD is reporting aggregated expected outcomes from projects for which funding was approved in 2006-2007. In the 2007-2008 Departmental Performance Report, WD will begin to report aggregated actual outcomes from projects approved for funding since April 1, 2005, when approved projects were first required to align with at least one of WD's Program Activities. The development of a performance-reporting module in Project Gateway will greatly assist with this reporting effort.

The work of WD's Audit and Evaluation Branch continues to support the department's capacity to report on its performance, as well as to improve performance through lessons learned. In 2006-2007 several significant internal audits were completed including the Infrastructure Canada Program, the administration of G&C audit and the audit of management information. An evaluation of the Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement was also completed. In addition, two impact assessments were completed of Aboriginal projects as well as life sciences projects. WD's Audit and Evaluation Branch also contributed to the horizontal evaluation of the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative and the World Urban Forum. The conclusions of these audits and evaluations, in so far as they reflect upon WD's past performance or potential to improve future performance, are included in Section II.

Context

Several internal and external factors had an affect on WD's performance and the delivery of its programs and services. For example, the extensive consultations that took place in 2006-2007 regarding a new Strategic Framework for WD resulted in a more clearly focussed direction on how to best support and add value to long-term growth and competitiveness in the West.

The government-wide expenditure review process, which began in 2005, also had an impact on WD in 2006-2007, as the department discontinued implementation of Social Economy initiative. The implementation of the *Human Resources Modernization Act* also had an impact on departmental priorities as all managers pursued on-line delegated authority training. The long-term impact of this training will be an overall improved capacity with a better understanding of management responsibilities related to staffing, contracting and information management. The heated western provincial economies affected recruitment efforts, as entry-level candidates opt for careers in the private sector. This trend will reinforce the need to be more proactive in the area of human resource planning. The region's strong economic performance also affected projects involving construction, both WDP and municipal infrastructure-related, due to

escalating labour and material costs. Greater detail on the economy in Western Canada and each provincial economy is provided below.

Western Canada Economic Overview

Western Canada, which comprises 30.2 per cent of the overall Canadian population, continued to be a key economic engine for the country in 2006. Real gross domestic product (GDP) for the four provinces as a whole posted an impressive 4.6 per cent annual growth rate, which was much higher than the national average of 2.7 per cent. The West, now accounting for 35 per cent of Canada's total GDP as compared to 31 per cent in 2002, is reshaping the nation's economic geography.

Driven by rapid industrial expansion, increased demand for energy from the emerging markets (notably China) and constrained supply and political tensions, world energy prices have more than doubled in the last five years. Traditionally a resource-based economy that now generates more than two-thirds of Canada's agriculture, forestry and mining output, Western Canada has

Figure 1: GDP from Resources as % of Total GDP



benefited strongly from booming commodity prices and higher global demand. In 2006, the resource sector contributed to 12.3 per cent of the West's real GDP, as opposed to 5.8 per cent of Canada's, demonstrating the heavy reliance of the region on the resource economy. However, this percentage has declined gradually over the last decade (Figure 1),

showing the progress of the West towards a more diversified economy. The robust economic performance in the West is also portrayed by many of the key economic indicators, as presented in Figure 2. Ranging from 3.4 per cent for Alberta to 4.8 per cent for British Columbia, unemployment rates for the four western provinces were substantially lower than the rest of Canada in 2006. Labour participation, on the other hand, reached a historic high. Low population growth and labour shortages, particularly skilled labour, are two of the major challenges facing the western Canadian economy. In 2006, population growth in Alberta and British Columbia exceeded the national average due to both inter-provincial migration and international immigration. Alberta and British Columbia's net gain from inter-provincial migration occurred at the loss of other provinces, including Manitoba and Saskatchewan. The long-term solution to labour shortage lies in the sustainable growth of productivity.

The booming energy sector has also created vast growth opportunities for other goods and services industries in Western Canada. In 2006, the region's real growth rates for the manufacturing, construction, retail trade, wholesales trade and services sectors all outperformed the rest of Canada. In addition, the economy in the region can also be characterized by strong performance in personal income, domestic spending, merchandise exports, business investment and housing starts. Nevertheless, the West continues to be hindered by sluggish productivity growth, demographic shifts, soaring cost of production and cost of living, the challenge of

environmental sustainability and wide exposure to the volatility of the commodity markets, among other challenges.

Figure 2: Key Economic Indicators, 2006

2006	BC	AB	SK	MB	ON	QC	NB	NS	PE	NL	Canada
GDP at current price, \$ million	179,701	235,593	45,051	44,757	556,282	284,158	25,221	31,966	4,332	24,897	1,439,291
Real GDP, millions of 1997 dollars	150,741	152,670	34,292	37,052	493,126	242,039	21,773	25,814	3,505	15,719	1,189,535
Real GDP Growth, %	3.6	6.8	0.4	3.3	1.9	1.7	2.6	1.1	2.0	2.8	2.7
Per capita personal disposable income, \$	25,194	32,108	23,309	23,518	26,181	23,275	22,455	22,972	21,321	25,231	25,623
Unemployment rate, %	4.8	3.4	4.7	4.3	6.3	8	8.8	7.9	11	14.8	6.3
Labour Participation rate, %	65.7	73.4	69.1	68.8	67.7	65.5	63.7	62.9	68.7	59.2	67.2
Consumer price index, annual percentage change, %	1.8	3.9	2.0	1.9	1.8	1.7	1.6	2.1	2.2	1.8	2.0
GDP from manufacturing, millions of 1997 dollars	15,031	14,202	2,377	3,977	84,763	45,442	3,070	2,099	366	910	172,782
Annual change, %	2.4%	7.6%	3.6%	-0.3%	-3.5%	-0.2%	4.2%	-6.0%	-2.9%	-13.9%	-1.3%
Exports, \$ millions	34,825	83,281	15,643	11,575	198,669	73,169	10,409	5,108	838	4,989	440,157
Annual change, %	-1.9	2.4	11.1	17.5	-1.1	3.0	-2.9	-12.2	3.4	8.3	0.9
GDP from retail sales, millions of 1997 dollars	8,562	8,384	1,760	2,268	25,851	14,457	1,297	1,704	235	800	65,452
Annual change, %	5.9	11.7	5.2	4.5	3.9	4.0	5.1	3.9	2.2	3.4	5.2
Population* (July 1), '000	4,310.5	3,375.8	985.4	1,177.8	12,687.0	7,651.5	749.2	934.4	138.5	509.7	32,623.5
Annual change, %	1.2	3.0	-0.5	0.3	1.0	0.7	-0.3	-0.2	0.2	-0.8	1.0
Immigration*, number	43,858	19,869	2,112	8,884	133,116	41,983	1,387	2,199	343	450	254,359
Net interprovincial migration*, number	3,779	57,105	-9,073	-8,635	-21,391	-8,155	-3,788	-3,930	-127	-4,368	
Housing starts, number	36,443	48,962	3,715	5,028	73,417	47,877	4,896	4,085	738	2,234	227,395
Percentage change, %	5.1	19.9	8.1	6.3	-6.8	-6.0	2.5	3.2	-14.4	-10.6	0.8

*Between July 1, 2005 and June 30, 2006. Data Source: Statistics Canada

Economic Performance of the Western Provinces in 2006

Manitoba

In 2006, Manitoba experienced relatively strong economic growth. Real GDP expanded 3.3 per cent, exceeding the national rate of 2.7 per cent. A strong performance in the goods sector, particularly agriculture, mining and construction, led Manitoba's expansion.

In 2006, Manitoba's agriculture sector rebounded from a significant decline the previous year, after its farmers suffered from heavy rains and the closure of the US border to cattle shipments in 2005. Improved growing conditions in 2006 helped cereal and oil crop production rise by over 30 per cent. Hog production reached record levels while cattle producers benefited from the lifting of the ban on shipments to the US.

Record-high metal and crude oil prices resulted in strong growth in Manitoba's mining and petroleum industries. The value of mineral and oil production reached more than \$2.5 billion in 2006, an increase of 60 per cent over 2005. The outlook for this industry is extremely positive as 2006 saw new mines being developed and a record number of wells drilled.

Housing starts rose 6.3 per cent in 2006. The value of non-residential permits increased by 26.8 per cent, boosted by large projects such as the expansion of the Red River Floodway, the construction of Manitoba Hydro's new headquarters building and the Winnipeg airport terminal.

Growth in Manitoba's service sector was a modest 1.8 per cent in 2006. Retail sales in Manitoba rose 5.9 per cent, below the national average of 6.4 per cent.

Manitoba experienced moderate employment growth of 1.2 per cent in 2006, significantly less than the national rate of 1.9 per cent. Its unemployment rate was 4.3 per cent in 2006, well below the national rate of 6.3 per cent. The province's relatively low unemployment rate is assisted by the trend of Manitobans moving to Alberta, British Columbia and Ontario, where new jobs are created at a much faster pace.

Saskatchewan

After three consecutive years of strong performance, Saskatchewan's real GDP gained only 0.4 per cent in 2006. This was largely due to low crop production, challenges in forestry and the wood and paper products industries and lower potash sales due to stalled contract negotiations with China. However, the performance remained robust in manufacturing (3.9 per cent), services (2.9 per cent), construction (5.4 per cent), retail trade (5.6 per cent), and value of exports (11.1 per cent). Real GDP growth is forecast to increase by 2.6 per cent in 2007 as potash sales rebound and crop production improves. Although agriculture contributes less than 7.0 per cent to the total provincial economy directly, its secondary impact is much larger in the manufacturing and service sectors. In 2006, Saskatchewan farmers harvested 16.5 per cent less than in 2005. Despite the decreased crop yield, crop quality was excellent in 2006.

Housing starts increased by 8.1 per cent, the second highest in Canada. While investment growth was below the national average in 2006, it increased 8.7 per cent to \$9.7 billion, which is the highest level recorded in Saskatchewan and double that of 1991.

Saskatchewan's average annual growth in labour productivity was the second highest in the country and above the national average through the period 1997 to 2005. The province's labour productivity in 2005 was \$38.60 (real GDP per hour worked, in 1997 dollars), which is still below the national average. Employment increased to the highest level ever and the third highest in Canada, with unemployment at the lowest level since 1981 at 4.7 per cent.

Alberta

Alberta's considerable economic growth in 2006 resulted in a 6.8 per cent increase in real GDP, the highest of any Canadian province. The increase was primarily driven by the energy sector, as the price of oil rose by 17.0 per cent compared to a year earlier. Crude oil production increased by 6.5 per cent and investment in the energy industry also rose by 14.4 per cent compared to the previous year. The manufacturing sector saw strong growth of 7.6 per cent in 2006. The activity in the petrochemical, machinery and heavy equipment industries that support the oil sector accounted for most of these gains.

In 2006, the province's unemployment levels continued to drop, reaching 3.4 per cent (a 30-year low) as nearly 85,000 new jobs were created. Overall population grew by 3.0 per cent, raising Alberta's population to almost 3.4 million. As a result, housing starts expanded 8.1 per cent as

both demand and housing prices increased sharply in urban centres. Combined with the construction of major projects triggered by energy sector investments, Alberta contributed half of the gains in total construction activity nationwide.

Disposable incomes grew by 11.8 per cent due to wage pressures, pushing retail sales up by 16.7 per cent and increasing consumer spending for the third consecutive year (7.9 per cent over last year). Concerns have been raised, as the provincial inflation level is nearly twice the national average.

One of the few weaknesses in the 2006 Alberta economy occurred in the agriculture sector, which posted a 10.0 per cent decline in major field crops. Severe weather from heat and hailstorms is considered the main factor for the first regression of the industry in four years. The forestry sector also continues to struggle: timber demand and prices are low due to a depressed US housing market; costs and labour pressures are high due to the burgeoning oil and gas sector; and the rapid increase in mountain pine beetle population poses an increasing threat.

British Columbia

Fuelled largely by upbeat consumer spending, in 2006 British Columbia posted a respectable 3.6 per cent growth in real GDP. Consumer spending has been buoyed by low inflation, escalating property values and lower import prices due to the rising value of the Canadian dollar. As well, increasing net in-migration, high employment levels and a 6.2 per cent income jump contributed to the higher spending.

Led by the strength of the mining sector, British Columbia's monthly unemployment rates dropped to 4.3 per cent in January 2007, the lowest rate in 30 years. With labour shortages looming, British Columbia is making better use of existing programs to attract foreign workers, and recently announced changes to mandatory retirement laws. As part of an overall commitment to open up markets and adopt a global market perspective, the Provinces of Alberta and British Columbia have signed an agreement to remove barriers to labour mobility and intra-provincial trade.

British Columbia is experiencing a residential and non-residential construction boom in communities across the province. Major transportation infrastructure projects include the expansion of Vancouver's rapid transit system and numerous projects related to the Asia-Pacific Gateway. Other major infrastructure projects include the expansion of the Vancouver Trade and Convention Centre and the development of venues for the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games.

Generating approximately \$9.8 billion in revenue in 2006, British Columbia's tourism industry was one of the largest industries in the province, accounting for more than 117,900 direct jobs. Noteworthy is the work of rural communities to develop and capitalize on the growth of the cruise sector. With 520 ships bringing 1.3 million passengers to ports on British Columbia's coast, the total economic impact of this sector is estimated at \$1.25 billion and almost \$90 million in direct and indirect taxes. The tourism sector is facing increasing labour shortages and, between 2007 and 2015, will need to fill a minimum of 54,000 new jobs. In addition, the continued decline of American cross-border tourists due to high gas prices, the strength of the Canadian dollar and newly implemented security initiatives has required that the industry adapt to increased domestic tourism.

Although the British Columbia economy is performing very well, there are a number of areas of concern. Exports dropped in 2006, mainly due to declining housing starts in the US and the strong Canadian dollar. Furthermore, the rapid spread of the mountain pine beetle has had a deepening impact on some 180 British Columbia interior communities whose economies depend on the forest resource. With the decline of US demand coinciding with the higher allowable cut, British Columbia mills have excess inventory and diminishing returns. The affected communities and regions are being challenged to identify and stimulate new sources of growth through emerging opportunities in local economic diversification.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

Strategic Outcome: To support a competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian Innovation System

WD is developing performance indicators for this Strategic Outcome. The following statistics represent a preliminary effort to assess the current state of Entrepreneurship and Innovation in Western Canada:

- In 2006, real GDP growth in Western Canada was 4.6 per cent compared to 2.7 per cent for Canada as a whole;
- In 2006, the value of exports from Western Canada was \$145.324 billion compared to \$440.157 billion for Canada as a whole; and
- In 2004, the Gross Domestic Expenditures on R&D as a percentage of GDP for Western Canada was 1.1 per cent compared to 2.0 per cent for Canada as a whole.

Program Activity: Business Development and Entrepreneurship

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities ⁴	Actual Spending
59,611	77,779	75,181

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
108	110	+2

In terms of business productivity, small businesses (defined as organizations with fewer than 50 employees) are the source of nearly 80 per cent of new jobs in Western Canada and as such are the employment engine of the region. According to the Western Centre for Economic Research, the number of small businesses per capita in Western Canada in 2006 was 40 per cent higher than in the rest of Canada (<http://www.bus.ualberta.ca/wcer/pdf/86eng.pdf>).

Recognizing the importance of community-based delivery of services and support of small- and medium-sized enterprises (SME) development, WD provides funding to organizations like those making up the Western Canada Business Service Network (WCBSN) and industry associations, which in turn deliver business services and support to entrepreneurs. WD's support of the WCBSN for business development and entrepreneurship activity has led to improved access to business information, training, business advisory services and capital for all western Canadians.

In terms of trade and investment, Canada is ranked as the world's fifth largest exporter and importer. Exports, predominantly natural resources commodities, account for almost 40 per cent

⁴ Variance between Planned Spending and Total Authorities is primarily due to the \$29M grant for the Prince Rupert Port Authority that was originally reported as planned spending against the Community Economic Planning, Development and Adjustment program activity.

of our economy, and are linked to one-quarter of all Canadian jobs. Foreign Direct Investment in Canada is the second highest in the G7 as a share of GDP. Although Canada performs well in trade terms relative to other G7 countries, compared to a wider international field Canada fares less well – ranking 16th in the World Economic Forum’s Global Competitiveness Index 2006-2007, down from 13th in the previous report. In its annual world competitiveness ranking, the International Institute for Management Development dropped Canada from 5th to 7th place. As well, according to the 2007 Canada Project by the Conference Board of Canada, in just two years, Canada has slipped from 3rd to 12th place in comparative measurements.

WD, as the federal economic development department in Western Canada, has a significant role to play in enhancing the competitiveness of Western Canada in major global markets and in helping deliver on federal priorities related to trade, investment and competitiveness.

In terms of access to capital, a 2004 Statistics Canada survey on financing of SMEs found that 20 per cent of SMEs cited obtaining financing as an obstacle to business growth. Those more likely to experience difficulties in obtaining financing included: innovative businesses (40 per cent); young enterprises - defined as those that started operation in 2002 (34 per cent); exporters (29 per cent) and manufacturers (27 per cent).

Through work with financial institutions, members of the WCBSN and other organizations, WD has contributed to increased investment in targeted western Canadian firms. In particular, WD has responded with the development of two types of SME loan programs: the Loan and Investment (LI) Program and developmental loans delivered through the WCBSN and the Entrepreneurs with Disabilities Program (EDP) urban delivery agents.

Program Activity Results

In support of Business Development and Entrepreneurship, WD achieved the following results in 2006-2007:

- In support of **improved business productivity**, members of the WCBSN delivered over 600,000 business services⁵. Community volunteers, who understand local issues and recognize opportunities, are a key factor in the success of the WCBSN. The WCBSN members reported engaging over 2,700 community-based volunteers, including board members, who provided over 72,000 volunteer hours.
- In support of international **market/trade development** and **foreign direct investment**, WD administered approximately \$250,000 for 25 Enhanced Representation Initiative (ERI) projects. The primary focus of these activities has been to increase exposure of Western Canada's technology sectors in US markets. Projects were supported in sectors such as life sciences, ocean technologies, wireless, petroleum technologies and composite materials, many of which have led to ongoing negotiations and working relationships between western Canadian firms and US R&D organizations.
- In addition, the Canada Business Service Centres in Western Canada responded to 2,985 export-related enquires, representing 27 per cent of total enquiries nationally.

⁵ This includes advisory, information, and training services provided by CFDCs, WEI organizations, FEDOs and CBSCs (officer-assisted interactions only) – 608,027 services in total.

- In terms of **access to capital**, 2006-2007 was a transition year for the Loan and Investment (LI) Program due to the renewal or replacement of several long-standing loan agreements and greater focus on micro-lending. 218 loans totalling \$16 million were approved during the year. In addition, in the twelve years from the beginning of the LI Program in 1995 until March 2007, WD's loss support contribution of \$35 million has leveraged 3,100 loans by financial institutions totalling \$234 million, for an average annual total of \$19 million in small business financing. Based on parameters developed under an evaluation of the LI Program, it is estimated that this \$234 million in financing has also helped those businesses create over 6,500 jobs and increase their revenues by \$850 million. Some of WD's contribution will be repaid once all loans are completed.
- In addition, WCBSN members provided 1,313 loans to SMEs totalling \$54.8 million that leveraged an additional \$66 million and resulted in the creation of approximately 4,400 jobs.

In addition, in 2006-2007 WD approved contribution funding for projects in the following four sub-activity areas:

- To **improve business productivity**, WD approved funding for 60 projects totalling \$52.0 million⁶. As a result of this investment, WD anticipates creating or maintaining 5,558 jobs (5,248 through the efforts of the Community Futures Development Corporations and their provincial associations), and creating, maintaining, or expanding 728 businesses (187 through the efforts of the Community Futures provincial associations).
- To increase international **market/ trade development** and increase **foreign direct investment** in Western Canada, WD approved funding for eight projects totalling \$5.1 million. As a result of this investment, WD anticipates three projects promoting SME capabilities at major international events, the participation of 300 SMEs in export and market development initiatives, and the creation of 20 partnerships with industry.
- Due to the implementation of WD's new Strategic Framework with its focus on project funding, the number of conferences the department supported in 2006-2007 to facilitate **industry collaboration**, was reduced. During this transition in 2006-2007, WD approved seven projects totalling \$154,400, which will result in nine partnerships. As the Strategic Framework is fully implemented, WD will support more projects that achieve on-going rather than one-time industry collaboration.
- To increase **access to capital** by targeted western Canadian firms, WD approved funding for one project totalling \$15,000 (not including the eight LI Program renewals, referenced above, for which WD approved new funding of \$12.2 million). As a result of this investment, WD anticipates creating, maintaining or expanding five businesses.

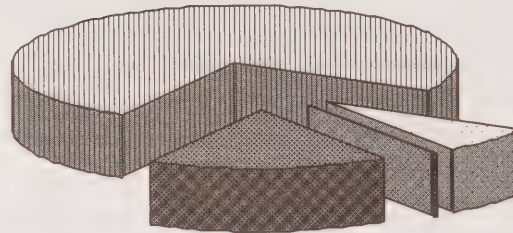
⁶ This total includes the renewal of 36 CFDC five-year contribution agreements primarily in BC, totalling \$41.5 million.

WD Business Development and Entrepreneurship \$ Approved by Sub-Activity 2006-2007

Total: \$69.4M

Source: Infoquest, September 19, 2007

Improve
Business
Productivity
75%



Market / Trade
Development
7%

Industry
Collaboration
0%

Access to
Capital
18%

Foreign Direct
Investment
0%

Sub-Activity: Improve Business Productivity

WD improves business productivity by addressing the needs of SMEs and entrepreneurs through a variety of service delivery mechanisms and partnerships including more than 100 offices of the WCBSN. Members of the WCBSN include: 90 Community Futures Development Corporations, four Women's Enterprise Initiatives locations, four Francophone Economic Development Organizations and four Canada Business Services Centres.

1. Community Futures Development Corporations (CFDCs)

CFDCs are incorporated not-for-profit organizations operating at arms-length from government, under the direction of local boards of directors. WD has provided operating funding to the CFDCs since 1995 to enable them to provide local strategic economic planning services, business counselling and loans to small businesses in rural communities.

In 2006-2007, WD provided core-funding support of \$25.6 million to the 90 CFDCs in the West and they reported providing 335,000 general information services, 35,000 in-depth business advice sessions, and 23,000 training services. This includes services to over 9,750 Aboriginal clients.

In Manitoba, WD's contribution of \$139,738 enabled the members of the WCBSN to collaborate on the development of a video conferencing network to deliver training, outreach and foster communications in rural and remote areas. From October 2006 to March 2007, 53 seminars were offered by videoconference throughout the province with some 435 participants.

This system was modeled after the Alberta's Entrepreneurship Learning Centre (ELC) Network that added four new sites in 2006-2007 bringing the total to 29. Since 2004, 13,860 people have participated in video conferencing events hosted by the ELC.

2. Women's Enterprise Initiative (WEI)

The WEI comprises four incorporated not-for-profit organizations, located in Kelowna, Calgary, Saskatoon and Winnipeg, which operate at arms-length from government, under the direction of local boards of directors. The WEI organizations help women entrepreneurs face challenges and succeed by providing customized services such as access to financing, education and training, business advice, loan aftercare, information, networking and mentoring.

In 2006-2007, WD provided core operational support of \$3.9 million to the four WEI organizations, which reported responding to over 51,000 business information inquiries and providing almost 10,000 business advisory appointments and training services for over 3,600 clients.

An evaluation of the WEI undertaken in 2004 reported that by May 31, 2004, WEI services and loans leveraged an additional \$33.1 million in support for women entrepreneurs. Focus group participants expressed high levels of satisfaction with the WEI organizations' service delivery. An impact study undertaken in 2002 reported economic impacts of 9:1 (i.e., \$22.4 million in loans resulted in approximately \$200 million of business).

The evaluation recommended that WD and the WEI organizations should assess current reporting requirements, as well as discuss expectations for and means of measuring partnership development and maintenance. As part of a funding renewal process for WEI, WD worked with the WEI organizations to develop both performance measures that accurately reflect the results being achieved, including one that reflects partnerships, as well as a new reporting measurement tool. The evaluation and management action plan are available on WD's website at:
http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/wei/default_e.asp.

3. Francophone Economic Development Organizations (FEDOs)

The four FEDOs, located in Winnipeg, Regina, Edmonton and Vancouver, are incorporated not-for-profit organizations operating at arms-length from government, under the direction of local boards of directors. The FEDOs strengthen economic opportunities for Francophone businesses and enhance the vitality of Official Language Minority Communities (OLMCs) in Western Canada by providing training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring.

Conseil de la Coopération de la Saskatchewan launched Francoboutique.ca, a website where entrepreneurs market their products in French, English or Spanish, after various entrepreneurs had come to them seeking advice on e-commerce. Francoboutique.ca provides a customized storefront where products are sold around the world.

Rural small businesses have the most to gain from Francoboutique.ca, because it helps them reach markets much larger than those provided by the local community. "We weren't known outside the province before Francoboutique.ca," explains Pauline Vézina, owner of the Bouquinerie Gravel Bookstore in Gravelbourg, Saskatchewan. As the only French bookstore in the province, business was limited before they had an online store.

During 2006-2007, WD provided core operating support of \$2.2 million to the FEDOs, which reported providing over 3,100 information services, 1,900 technical advisory services and 875 training services.

The FEDO evaluation report, completed in September 2004, recommended that WD should improve the reporting format and, if necessary, information gathering processes for reports. As part of a funding renewal process for the FEDOs, WD worked with the FEDOs to develop both performance measures that accurately reflect the results being achieved, as well as a new web-based performance measurement and reporting tool called The Exceptional Assistant.

The evaluation and management action plan are available on WD's website at:
http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp

4. Canada Business Service Centres (CBSCs)

The network of CBSCs provides a single, seamless gateway to information for businesses and maintains an extensive database of business and trade information from federal, provincial, municipal and non-government sources. The CBSCs in Western Canada include Vancouver, Edmonton, Saskatoon and Winnipeg and services are also available through a network of regional partners and Aboriginal service sites.

In 2006-2007, WD provided \$3.9 million to support the four western CBSCs that reported facilitating approximately 145,000 officer-assisted interactions (telephone, walk-in, facsimile, mail, e-mail) and 3 million self-service interactions (automated telephone services and web site visits). The CBSCs in Western Canada account for over 60 per cent of the officer-assisted transactions provided by the national Canada Business network. Nationally, the Canada Business Service Centres achieved an overall client satisfaction rating of 83 per cent in 2006-2007.⁷

5. Other Initiatives

In addition to support through the WCBSN, WD has undertaken a number of initiatives to encourage SMEs and R&D organizations to be innovative in improving their productivity and competitiveness. These include lean manufacturing practices (identification of new trends, the development of innovative strategies and the implementation of new processes) as well as academic and industry internships and exchanges.

Opened in October 2006, the Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) **Centre for Innovative Information Technology Solutions (CIITS)** is initially targeting the Alberta energy-manufacturing sector to streamline business processes. To facilitate learning, discovery and prototyping, the CIITS currently operates two components: the Training Cluster and the Solutions Simulation Pod (SSP). The Training Cluster incorporates the use of various information technologies within each individual learning station. The SSP allows SMEs to evaluate their current business processes and accelerate technology adoption. A third component, the Future Factory, will be added in the near future and will offer a completely integrated, IT-driven production environment, which simulates different manufacturing industries. In 2006-2007, CIITS supported 20 client interactions, which created, maintained or expanded four businesses. CIITS will receive a \$2.5 million contribution from WD.

⁷<http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/532340a8523f33718525649d006b119d/4727bc553ab0c3a785257347006332a7?OpenDocument>

In 2006-2007, WD provided \$450,000 to a \$1,350,000 project delivered by the Winnipeg Foundation, working with the Business Council of Manitoba (BCM). **Aboriginal Education Awards** are available to anyone of Aboriginal descent who is pursuing a post secondary education in Manitoba. Each award is up to a maximum of \$3,000 for university students or \$1,500 for college students to assist with the cost of tuition, books and education supplies. An estimated 10-15 students will also be offered a chance for summer or interim employment with companies that are members of BCM. WD previously supported this initiative under the Winnipeg Partnership Agreement as part of the Urban Aboriginal Strategy. Since the launch of the program in 2001, 700 awards have been given, totalling \$1.8 million.

Sub-Activity: Market/Trade Development and Foreign Direct Investment

In order to ensure that Canada's relative competitive position in the global economy is safeguarded, the Government of Canada has instituted a "whole-of-government" approach, with Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT) playing the leadership role and Regional Development Agencies (RDAs) playing key roles as well. The role of the RDA, including WD, is to create economic capacity in clusters, communities and industries with a response that is more tailored to the local need than is possible through national programming.

Since the western economy is heavily dependent on trade, one of WD's roles is to ensure that western Canadian businesses and research institutions remain internationally competitive. WD also brings a western regional lens to international competitiveness issues, encouraging cooperation and supporting regional interests. WD is able to maximize its resources and be strategic by participating through key interventions with partners and stakeholders.

In partnership with the Canada's Consulate General in Seattle, WD sponsored the Pacific Northwest Aerospace Alliance Cluster Initiative and Networking Event in Abbotsford, British Columbia through ERI funding in order to create a networking venue for SMEs in the aerospace industry in Washington State, British Columbia, and Alberta. In addition, the event allowed British Columbia SMEs to meet with aerospace and defence representatives to identify Industrial and Regional Benefits opportunities.

1. Strengthening the Canada-US Relationship

WD is one of seven federal departments that established the five-year **Enhanced Representation Initiative** (ERI), designed to enhance Canada's presence in the United States market by promoting Canadian business development interests. Through ERI, WD works closely with federal partners, the western provinces, the business community and R&D stakeholders to identify priorities and undertake projects designed to enhance Western Canada's competitive position in key US markets.

Since the inception of the ERI in 2003-2004, WD has collaborated with DFAIT and other federal partners to administer approximately \$600,000 to almost 50 ERI projects. Funding provided by WD (\$5 million over five years) and other federal partners for the ERI initiative has significantly augmented Canada's presence in the US, particularly in several western US markets of major

importance to Western Canada. Six of the nine new or expanded Canadian consulates/trade offices are located in the Western US.

The results to date from the ERI include increased engagement with American key players and progress in mobilizing allies on key issues such as softwood lumber, Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) and the Western Hemisphere Travel Initiative, as well as greater emphasis on business development.

2. Supporting International Business Competitiveness

WD works with other federal departments to offer market/export skills training and export-readiness services to SMEs in Western Canada. In Western Canada these services are provided primarily by the CBSCs, for which WD is the lead federal funding partner. In addition to responding to export-related enquires, some CBSCs have the capacity to provide value-added export services: the Manitoba Centre developed and delivered 11 export workshops to 458 SMEs, while Small Business BC offered 94 individual export coaching sessions as well as quarterly export seminars, with an average participation of 26 clients.

3. Advancing Western Canadian Interests in the Asia-Pacific

The Asia-Pacific Gateway Corridor Initiative (APGCI) is designed to better position Canada in the emerging global economy by addressing infrastructure, policy, governance and operation issues through one integrated strategy. The Federal Budgets of 2006 and 2007 announced \$1 billion in new funding for the APGCI. Eighty per cent or \$800 million of this total is to be invested in British Columbia and the balance will be invested in the other three western provinces. WD is responsible for undertaking research and other projects totalling \$400,000 over two fiscal years, 2006-2007 and 2007-2008.

WD representatives participated in a number of events in Canada and Asian countries during 2006-2007 to advance western Canadian interests and opportunities in the Asia-Pacific region including the **2006 Global Buyers Mission (GBM)**, held September 7-9, 2006 in British Columbia to recruit Asian buyers for value-added wood products, and **Globe 2006**, held March 29- 31, 2006 in Vancouver, British Columbia to showcase environmental technology companies. The 2006 GBM attracted 477 participants including 208 company representatives from across Canada; 190 international buyers (70 per cent of which were new to the event); as well as

Gateway to Asia (GTA) is an initiative jointly funded by WD and S.U.C.C.E.S.S to link western Canadian companies with recent Asian immigrant entrepreneurs, creating potential for joint export opportunities and new investment to Western Canada. GTA's efforts resulted in over \$2,000,000 of new investment, as well as incremental export sales, most notably in the manufactured wood sector. An independent project assessment, completed in March 2007, concluded that S.U.C.C.E.S.S is singularly equipped to handle the cross-cultural aspects of bringing together western Canadians and Asian immigrants to facilitate trade with Asian markets, and enabling improved competitiveness of western Canadian firms under increasing globalization of trade. In 2006-2007, GTA reported an increase of 31 new members, and engaged in outreach to Edmonton and Winnipeg, establishing a permanent Winnipeg liaison. In April of 2006, WD agreed to continue contributions of up to \$938,516 for three more years towards a total project cost of \$1,303,494.

architects and builders from across Canada. The mission resulted in various contracts for British Columbia value-added wood producers valued at \$12 million. On the basis of this successful outcome, WD approved funding of \$136,160 in support of the 2007 GBM to be held September 13-15, 2007 in British Columbia.

Sub-Activity: Access to Capital

WD has contributed to increased investment in targeted western Canadian firms through the development of two types of SME loan programs:

1. WD Loan and Investment Program (LI Program)

Under the LI Program, loan loss support agreements with financial institutions such as banks and credit unions are designed to provide "patient capital" for companies unable to secure regular financing. These agreements range in nature from those offering loans up to \$1 million to SMEs throughout a broad geographic area, to more localized agreements offering micro-loans up to \$35,000 to micro and start-up businesses in major urban centres. Agreements have also been negotiated to leverage additional loan capital from credit unions in British Columbia for rural business lending by CFDCs.

An evaluation of the LI Program, conducted by Ference Weicker and Company in 2002, is available on WD's website at: http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/lifp/le_e.asp.

In 2006-2007, the LI Program was renewed for an additional five years, based on the impact it has had since it was introduced in 1995, which includes 3,100 loans approved totalling \$234 million for an average annual total of \$19 million in small business financing.

For example, between the two **Assiniboine Credit Union Micro-Loan Agreements** (the original which began in 1998 and the new four-year agreement which replaced it in June 2006), the target was to leverage up to \$7.8 million in financing by March 2010 for very small and start-up businesses in Winnipeg. As of March 2007, 524 loans totalling \$6.4 million in financing have been made and an estimated 507 jobs created with a WD contribution of only \$977,000.

2. Developmental Loans Delivered by the Western Canada Business Service Network

With the help of \$25,000 from Assiniboine Credit Union, backed by WD's LI Program, Jason Wagner started Trackitback in Winnipeg in late 2003. Through its website <http://www.trackitback.com> and toll-free number, Trackitback arranges for return of lost personal items using ID tags with unique registration codes and provides rewards to finders.

From that simple beginning, Trackitback has grown to \$1 million in annual sales and sold its offerings to retailers such as Staples, Future Shop and London Drugs, here in Canada. Trackitback also exports its product and service into the United States, Australia, the United Kingdom, Ireland, and most recently Mexico. Through its export efforts, TrackItBack has also successfully partnered with companies such as Sprint-Nextel, Sony and PC City. This success and financial security has allowed the company to move on to standard commercial financing outside of the WD/Assiniboine Credit Union arrangement.

In order to strengthen the growth and competitiveness of SMEs, WD has improved access to risk capital through the WCBSN, which provides repayable loans to various SMEs in western Canada. The WCBSN also provide SMEs with path finding services and referrals to alternative sources of financing.

In 2006-2007, the 90 CFDCs approved 1,350 loans totalling \$60 million to rural entrepreneurs. These loans leveraged an additional \$62 million and were estimated to create or maintain in excess of 4,400 jobs.⁸

In 2006-2007, WEIs approved 96 loans totalling \$3.9 million to women entrepreneurs. These loans leveraged an additional \$4.2 million and were estimated to create or maintain in excess of 330 jobs.

The WEI evaluation recommended that WEI loan funds should be replenished. WD has undertaken an analysis of the WEI investment funds and will take appropriate action in the near future.

In 2006-2007, the external financing leveraged by FEDOs from loan funds of which WD is a partner was \$200,000. This amount represents the loans approved through WD's LI Program agreement with le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) – the FEDO in Manitoba – and the Business Development Bank in Manitoba, which expired in June 2006 and was renewed in April 2007. CDEM is the only FEDO that chose to renew its LI Program fund targeted to Francophone clients.

In 2006-2007, the Entrepreneurs With Disabilities Program (EDP) approved 69 loans totalling \$2.3 million. These loans leveraged an additional \$3.4 million and were estimated to create or maintain in excess of 360 jobs.

Vector Geomatics Land Surveying Ltd. provides a wide variety of surveying, drafting and mapping solutions to municipalities and the oil and gas sector in BC. At peak capacity, the company employs 40 staff. In February 2006, Peter Stringer and Jason Whale, owners of Vector Geomatics, had sunk much of their funds into getting the business started, and were left without any resources in the final steps of renovating the leased office space on the Alaska Highway. At first, they turned to local banks, but the banks had done all they could for Vector Geomatics. So Peter turned to CFDC of Peace Liard which was willing to take on a client who had exhausted his resources and was a little higher risk. Peter has just paid back his CF loan in full.

⁸ Includes rural Entrepreneur with Disabilities Program loans.

An evaluation of the EDP's predecessor programs undertaken in 2005 estimated that "the average ... loan client generates \$260,000 in revenues and six person years of employment over the first five-year period ... that is attributable to the assistance that they received." The evaluation recommended that a formal strategy should be prepared that defines the key elements and approach for the programs going forward, and that WD identify key indicators and methodologies to be used to collect the data needed to effectively manage the programs and report on their progress. WD responded by developing a common framework, a plan of action and common performance indicators for the EDP. WD then incorporated these changes in the new long-term contribution agreements with the delivery organizations.

When east Vancouver's Andrew McCully lost his eyesight, it ended his career as an animator-designer. Today, he's putting his sensitive hands and knowledge of the human body to work as a massage therapist. With few assets and little previous business experience, the graduate of Vancouver's Emily Carr Institute of Art and Design anticipated difficulty borrowing the money he needed to buy massage tables and other equipment. After drafting a viable business plan, McCully borrowed \$10,000 in September 2006 from VanCity Credit Union's ABLED program (Advice and Business Loans for Entrepreneurs with Disabilities) on a four-year repayment plan. By renting space at clinics in East Vancouver and Burnaby, he paid off his loan in January 2007.

The evaluation of EDP's predecessor programs is available on WD's website at:
http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/edp-uedi/default_e.asp.

Program Activity: Innovation

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
53,627	60,893	58,329

Human Resources (FTEs)

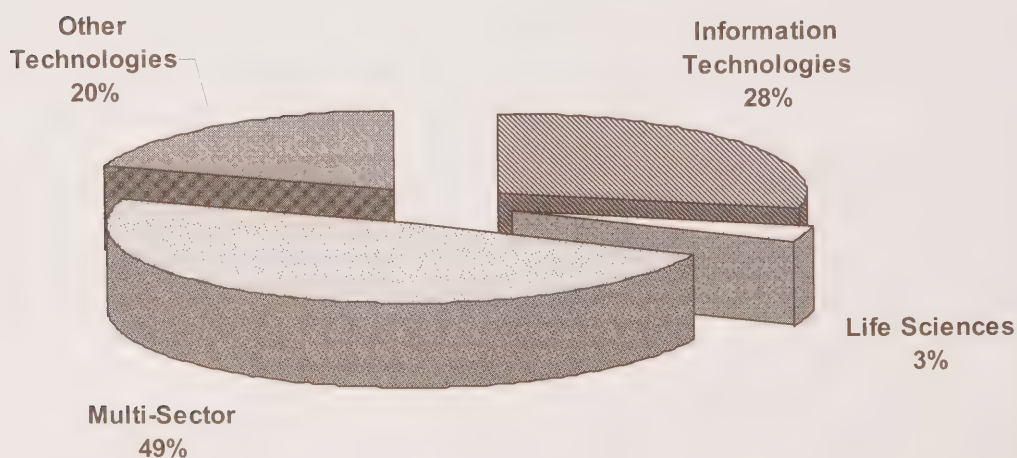
Planned	Actual	Difference
78	78	0

Innovation, the translation of knowledge into new products and processes for economic benefit, is a primary tool for diversification of the western Canadian economy. During 2006-2007, WD continued to diversify the economy by supporting the foundation, development and growth of technology clusters in life sciences (health technologies), information and communications technologies (wireless) and other technologies such as environmental technologies. The following chart demonstrates WD's project funding approvals for 2006-2007 in support of Innovation, by sector. Almost half of new approvals were made to projects that are horizontal in scope and benefited clients across sectors.

WD Innovation \$ Approved By Sector 2006-2007

Total: \$42M

Source: Infoquest, September 19, 2007



Program Activity Results

To strengthen the western innovation system, WD works with many partners to identify, develop and support initiatives. WD's contribution of \$42 million to innovation was matched by support of \$41 million from provinces and almost \$80 million from other sources including non-

government organizations and industry. For each dollar contributed by WD, other innovation system players invested \$2.88.

In 2007, WD commissioned an independent consultant to undertake an assessment of WD's investment in the life sciences sector from April 2000 to March 2006. The methodology included interviews with project recipients and key informants in the life sciences sector, case studies, review of project findings and analysis of economic impacts. The consultants found that WD's investments of \$130.8 million leveraged an additional \$344.2 million from other sources. The estimated economic impact of WD's investments resulted in direct and indirect economic impacts of \$189 million, contribution to GDP of \$88.9 million and the creation of 1,654 jobs.

In support of Innovation, in 2006-2007 WD approved contribution funding for projects in the following five sub-activity areas:

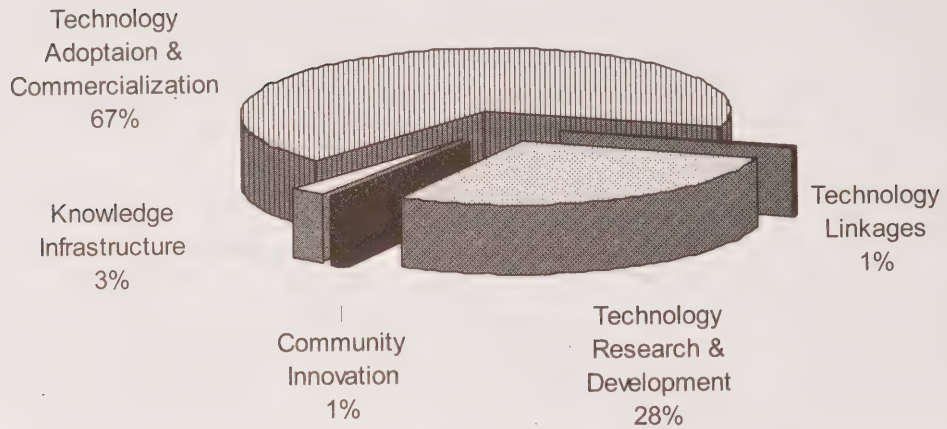
- To increase **technology adoption and commercialization**, WD approved funding for 11 projects totalling \$28.2 million. As a result of this investment of funding, WD anticipates 38 technology demonstrations, 75 licences executed, 16 spin-off companies and a projected \$5.5 million in incremental venture capital investments.
- To increase **technology linkages** among innovation system members, WD approved funding for eleven projects totalling \$312,278. As a result of this investment of funding, WD anticipates 13,997 attendees at networking events, 42 new network members and the formation of two new partnerships or networks.
- To increase **technology research and development (R&D)**, WD approved funding for five projects totalling \$11.9 million. As a result of this investment of funding, WD anticipates identifying 360 products for further R&D and supporting 387 skilled personnel.
- To increase **community innovation**, WD approved funding for four projects totalling \$531,022. As a result of this investment of funding, WD anticipates completing five studies and providing 312 individuals with enhanced skills.
- To increase **knowledge infrastructure**, WD approved funding for three projects totalling \$1.2 million. As a result of this investment of funding, WD anticipates \$2.0 million worth of R&D undertaken in new facilities or using new equipment, 172 square metres dedicated to R&D skills training, and one new physical asset.

WD did not approve any project funding to increase **technology skills development** in 2006-2007, but remains receptive to participating in projects within this sub-activity as a means of supporting the creation and growth of knowledge-based R&D and business clusters. WD continues to support on-going activity in this area, such as the WestLink Innovation Network, which was reported in the 2005-2006 Departmental Performance Report.

WD Innovation \$ Approved By Sub-Activity 2006-2007

Total: \$42.0M

Source: Infoquest, September 19, 2007



Sub-Activity: Technology Adoption and Commercialization

WD supports a range of activities under the broad umbrella of technology adoption and commercialization, all of which contribute to creating wealth or increasing productivity. Since WD no longer provides direct support to industry, many of the investments are to organizations that serve industry needs through training, assessment services and demonstrations, leading to productivity improvements and new value-added products. Support is also provided to organizations that transfer technologies by identifying and protecting intellectual property, licensing technologies and forming new spin off companies.

In 2006-2007, 67 per cent of WD support has been allocated to technology adoption and commercialization. This funding has been allocated to two major initiatives: **TEC Edmonton**, a Regional business incubator, centralizes technology commercialization services for entrepreneurs such as advice, incubation and intellectual property protection; and **Springboard West Innovation Inc.**, which will provide similar support to entrepreneurs in Regina. The expected results of these two investments include five technology demonstrations, 75 incremental licences executed, 15 spin-off companies and a projected \$5.5 million in incremental venture capital investments.

The following examples demonstrate some of the results of WD's investments. Many of these investments were made in past years, some as long as 15 years ago, and are now providing long term economic benefits.

1. Stem Cell Network (SNC) – Aggregate Therapeutics

Established in 2001, the SCN is one of Canada's Networks of Centres of Excellence and is the only network in Canada that brings together more than 70 leading scientists, clinicians, engineers and ethicists to investigate the therapeutic potential of adult stem cells for the treatment of

diseases currently incurable by conventional approaches. SCN focuses specifically on several key areas: stem cell applications and cellular therapy; therapeutics and drug discovery; tools, reagents and diagnostics; and public policy. In 2005-2006, 16 of SCN's 43 universities and 74 of SCN's 303 Highly Qualified Personnel were located in Alberta and British Columbia.

In 2005, WD committed \$500,000 to SCN to support a \$3 million project to develop further a new model for commercializing university and hospital-based stem cell research that led to the establishment of a for-profit company, Aggregate Therapeutics Inc. (ATI). ATI has negotiated and executed a collaborative Intellectual Property (IP) Agreement and Tool Kit nationally with 16 major institutions and 37 investigators. Using the IP tool kit template agreements, ATI has announced 50 disclosures, 12 option negotiations, two license negotiations, two material transfer negotiations and six sponsored research negotiations. ATI also has exclusive first right to negotiate the commercialization of stem cell technologies from the laboratories of 37 leading Canadian scientists. ATI is currently negotiating financing of its first spin-off company and was recently the focus of a major partnership announcement between the SCN and MaRS (a convergence innovation centre located in Toronto's "Discovery District"). Both organizations have committed to providing long-term funding for ATI's translational activities, expanding the ATI model into other areas of regenerative medicine and applying it more broadly to other technology areas.

Through its support of SCN, WD has played a role in a national initiative to support technology commercialization in adult stem cell research.

2. Network for Emerging Wireless Technology (NEWT)

NEWT, a division of TRLabs, provides support to wireless telecom companies in testing and developing pre-commercial products. NEWT's mandate is to promote wireless innovation and competency in Western Canada and provides a test facility, education and mentorship programs, strategic business and marketing support, as well as technical resources. The \$4.9 million project was supported by WD (\$2 million), the Province of Alberta and major industry partners such as Sun Microsystems, IBM, Hewlett Packard, Nortel and Telus.

Over five years of operations, NEWT has succeeded in its role as a technical development facilitator in wireless commercialization. In 2006, NEWT had 66 industry members, who averaged 14 days of lab use. Since the lab opened in 2002, NEWT's facilities have been utilized for 750 lab use days, resulting in the completion of 150 projects, including 99 external (directly benefiting a company) and 47 internal (directly benefiting the industry at large) projects.

One client, Calgary-based Wireless Edge, a leading innovator and supplier of mobile data networking solutions for telecommunications carriers, used NEWT facilities to test its product, SecFi. *"Testing demonstrated that SecFi works well in cell phone networks, efficiently detecting and removing infected messages,"* says Wireless Edge CEO Dr. Husam Kinawi.

Another client, SMART Technologies, used NEWT facilities to test its SynchronEyes computer-lab instruction software, a product that enables networked student workstations to be monitored and controlled from one teacher's computer, in a wireless network-based computer-assisted learning environment.

3. Canadian Environmental Technology Advancement Corporation (CETAC-WEST)

CETAC-WEST is a not-for-profit corporation with a mandate to support the development and commercialization of new environmental technologies in Western Canada. In March 2003, WD approved \$421,000 towards a \$1.48 million project to develop improved operational technologies for the oil and gas sector, specifically for gas plants. Other partners were NRCan's Technology Early Action Measures (TEAM) program (\$460,000) and industry participants (\$600,000).

CETAC undertook audits of various processes and systems at 18 gas plants in Alberta, substantially more than the six planned audits. The audits revealed significant reductions in environmentally unfriendly emissions, which also represented lost revenue from wasted product. Based on industry demand, CETAC was able to leverage extra funding from industry participants. The audits resulted in 191 recommendations for emission reduction opportunities and covered a wide spectrum of processes. This represents potential emission reductions of over 240,000 tonnes of carbon dioxide equivalents per year and annual fuel and electrical cost savings of more than \$14 million. Follow-up audits at six plants confirmed the impact of implementing the initial recommendations. CETAC also hosted and presented four "Energy Efficiency" Workshops that were attended by over 270 individuals. The workshops allowed CETAC-West to share program results and solicit industry input, leading to increased industry acceptance and participation.

4. Hydrogen Highway

In 2002, WD made early stage infrastructure investments in hydrogen and fuel cell technologies, which can take time to show results. These clean technologies are environmentally sustainable and emit no green house gases, thus reducing the impact of climate change. In addition to early support for Ballard Power Systems Inc. and several other hydrogen and fuel cell companies and initiatives, WD committed more than \$2 million towards three research and demonstration projects with a total value of \$6.7 million, which have helped pave the way for the BC Hydrogen Highway. Through the Canada-BC Western Economic Partnership Agreement (WEPA), WD supported the development of the first node of the BC Hydrogen Highway, a hydrogen fuelling station system at the BC Hydro Powertech Labs facility in Surrey. As well, WD supported the development of the prototype micro-fuelling apparatus and research at the Pacific Spirit Station, which have contributed to building the BC Hydrogen Highway and development of additional fuelling stations.

In April 2007, the Province of British Columbia announced its \$89 million commitment to develop the world's first hydrogen bus fleet via the deployment of 20 fuel cell buses in Whistler in time for the 2010 Olympics, and the construction of hydrogen fuelling stations there and in Victoria by 2009. WD's early support, along with that of the National Research Council's Institute for Fuel Cell Innovation, Natural Resources Canada (Canadian Transportation Fuel Cell Alliance Program), the Province of British Columbia and Hydrogen & Fuel Cells Canada, has contributed to making Canada a leader in hydrogen fuel cell technologies. This sector currently employs some 1,900 people in Canada, with the majority located in the greater Vancouver area.

5. Springboard West Innovations Inc.

Under WEPA, WD has allocated \$2.2 million to a \$3.385 million project to establish Springboard West Innovations Inc. at the University of Regina (U of R) Research Park. The goal is to increase technology commercialization in the community. As well as training, promotion and business incubation, Springboard West will serve as a focal point for taking technologies developed at the U of R to market and as a conduit for industry and entrepreneurs to access university resources in research, technology and business. By bringing together academics, business, researchers and entrepreneurs, Springboard West will work toward creating a collaborative, interdisciplinary culture of innovation and entrepreneurship.

By focusing primarily on energy, environment and informatics, Springboard West will complement the U of R's Centres of Excellence in those areas. By locating at the Research Park, Springboard West Innovations Inc. will contribute to new working relationships and critical mass. Springboard West plans to create five technology demonstrations over the next two years, and 15 spin-off companies by March 2010. Corporate sponsorships and revenues are projected to exceed \$900,000 by 2010.

6. Robotic Intra Venous Automation (RIVA)

The story of RIVA demonstrates that the results of WD investments are not always immediate and the persistence shown by the inventors and product developers can lead to substantial payoffs. It took 15 years from conception, product development, testing and marketing to reach the stage where significant economic benefits flow to the local economy. In 1992, WD provided \$522,000 to a product development firm located at the St. Boniface General Hospital Research Centre, which was developing a robotic delivery system to support the distribution of pharmaceutical compounds in intravenous bags. The product was targeted to major hospitals and was envisioned to be a more efficient, safe and economical than conventional delivery systems.

A Winnipeg based company, Intelligent Hospital Systems, successfully demonstrated RIVA at the St. Boniface General Hospital Research Centre. Two RIVA units have been sold to the University of California and sales of six additional units, which retail for \$1 million each, are pending. With additional private sector investments, a 15,000 sq. ft. manufacturing facility employing up to 60 people will soon be opened in Winnipeg to meet anticipated market demand.

7. Canadian Manufacturing and Exporters (CME)

Under the Canada-Manitoba Economic Partnership Agreement, WD provided \$992,600 towards a \$4 million initiative to enable the CME to administer the Rapid Response Advanced Manufacturing Initiative (AMI), which focuses on lean manufacturing theory and human resources (HR). AMI offers education and awareness, diagnostics, benchmarking, mentoring, and tools to encourage Manitoba companies to adopt lean manufacturing processes. Since highly qualified personnel are vital, the HR component includes certification, curriculum and strategic skill development.

This project continues to be industry driven. Manufacturers credit gains in quality, productivity, and teamwork to lean manufacturing techniques. Firms also report being better able to withstand industry downturns and intense competition. For example, AMI's programs have enabled one PVC fence manufacturer to reduce set up times for certain production runs by 86 per cent,

realizing annual savings of \$20,000. A local foundry operation can save up to \$300,000 annually and generate at least two new ideas per employee.

The project, which continues until 2008, has exceeded many performance targets: two new certification programs, 1,500 people trained, eight special interest group activities, 100 graduated trainers and 26 lean manufacturing awareness programs. As a result of this initiative, an economic development plan for the manufacturing sector was created through direct industry consultation. The plan is a cohesive strategy for the future of manufacturing in Manitoba and identifies four key areas: vision and leadership, human resources, business environment and long-term strategies.

Sub-Activity: Technology Linkages

Creating connections among the members of the innovation system has a number of outcomes. Positive working relationships can result in shared learning and best practices, leveraging resources, building capacity and strengthening the cluster. The following are examples of initiatives that increased linkages both locally and across the West.

1. New Media BC (NMBC)

WD provided \$195,000 to NMBC to support the \$663,500 Digital Coast Project. New Media BC is a not-for-profit industry association that promotes, unites, and educates British Columbia's digital media industry. NMBC assists approximately 200 new media companies with e-learning, web development, video game development, software, digital content, animation, visual effects and post-production.

With the Digital Coast project, NMBC developed a "Networked Ecosystem Infrastructure" – meaning a unified strategic vision and a coherent developmental strategy among key stakeholders in the new media value chain. A five-year business plan has enabled NMBC to move on to phase two of the project: design, implement and execute a branding strategy to re-position British Columbia's new media industry as a world leader in its field. This has led to NMBC and its industry and other partners securing a \$40.5 million commitment from the Province of British Columbia for the establishment of the planned World Centre for Digital Media and for the new Masters level program in digital media at Great Northern Way Campus, which will start in September 2007.

2. Wellness West

Wellness West is focused on developing and growing the Functional Foods, Nutraceutical and Natural Health Products industry in Western Canada. Operating under a Memorandum of Understanding (MOU), the four western provinces, the National Research Council and WD are collaborating to address industry issues and support technology and innovation in this sector. An industry advisory board provides valuable feedback to WD to ensure that activities meet industry needs. The parties have invested \$1.2 million in cash and in-kind to support Wellness West. A suite of products directed at growing the industry have been developed and implemented including a Commercialization Technology Roadmap, a Technology Infrastructure Database as well as Competitiveness and International Marketing Intelligence.

By collaborating, the parties have leveraged their resources to facilitate the growth of the sector in Western Canada. Some of the anticipated benefits of the MOU are increased collaboration between companies and researchers, the development of necessary infrastructure support for firms and diversification of the agriculture sector.

Sub-Activity: Technology Research and Development

Applied R&D leads to new discoveries that ultimately are commercialized as new products and services or are integrated into an existing organization resulting in value-added products or efficiencies in the organization. New discoveries, often called disruptive technologies, can lead to an entirely new approach. Other R&D can enable a traditional sector to develop new products or processes.

1. Calgary NeuroArm

In January 2002, WD approved \$3 million for the University of Calgary in support of a \$27 million R&D project along with the Canada Foundation for Innovation, Canadian Institutes for Health Research, the National Research Council of Canada, Alberta Advanced Education and Technology, Alberta Heritage Foundation for Medical Research, the Seaman family and other philanthropists.

University of Calgary's NeuroArm has been in research and development for more than six years and is the world's first magnetic resonance imaging (MRI)-compatible surgical robot. The MRI uses an IMRIS magnet, made in Winnipeg, and developed at the Institute of Biodiagnostics. WD provided support for the installation of the IMRIS magnet at the Calgary Foothills Hospital. The surgical arm is fashioned after the two Canadarms, built in Canada for use on NASA space shuttles and was built in collaboration with MacDonald, Dettwiler and Associates, the company that built the Canadarms. The NeuroArm, which has two arms and two cameras, works in conjunction with real-time MRI, enabling surgeons to manipulate tools on a microscopic scale, and provides sensory feedback, which will result in safer and less-invasive brain surgeries. The technology is meant to enhance humans, not replace them and could extend a surgeon's operating career.

The NeuroArm is expected to forever change the way surgeries are performed. It will allow unprecedented accuracy at the molecular level, enable remote-controlled surgery and improve the overall outcome of surgery. The NeuroArm is now moving out of development, and the first human surgery testing with the device is expected in 2007. After approval by Health Canada, NeuroArm will eventually go to the global market. The technology may be applicable for a wider variety of surgeries.

2. Forintek Canada Corp

Forintek is a private, non-profit wood products research consortium. It is Canada's leading applied research institute for the solid wood products industry, which manufactures lumber, plywood, oriented strand board, medium density fiberboard, particleboard and value-added products. Forintek develops scientific and technical knowledge and then applies it to the Canadian wood products sector. Forintek increases the competitiveness of member companies by fostering optimized manufacturing processes and encouraging the extraction of higher value

products. Across Canada, Forintek has 190 wood company members and is currently working with eight provinces.

WD has supported a number of projects with Forintek in all western provinces to support technology transfer and adoption in the forestry industry. Under the Canada-Alberta Economic Partnership Agreement, WD and Alberta Sustainable Resource Development each provided over \$1.8 million in funding, with industry providing \$675,000 to a \$4.43 million initiative. During 2005-2006, Forintek handled 92 technical enquires from Alberta industry, had 183 plant visits/meetings with Alberta industry officials, held six workshops, and carried out eight projects/technical assessments with firms. As a result of four of these eight projects, and an initial investment of \$35,000 by the firms involved, these firms reduced costs or increased revenues for a contribution to their bottom line of \$2.1 million.

WD provided \$133,500 to help fund Forintek's initiative to provide technology and manufacturing advice to the primary and value-added wood product sectors of Saskatchewan's forest industry.

To accomplish this goal, Forintek organized plant visits from technical and scientific staff and industry advisors and also delivered regular seminars, conferences and workshops that encouraged the transfer of wood product manufacturing and market knowledge to the Saskatchewan industry.

Overall, the impact of the project was experienced in increases in plant efficiency and productivity, high quality products and expansion into new markets. For example, a Regina-based manufacturer reported a 50 per cent increase in production by reducing waste and improving production flow, while another company located in north-eastern Saskatchewan improved their manufacturing process through technical information provided by Forintek.

3. The Centre for Drug Research & Development (CDRD)

WD's investment of \$400,000, along with \$300,000 from the Province of British Columbia and approximately \$1.4 million from industry, Simon Fraser University, University of British Columbia (UBC) and others, led to the establishment of the CDRD at UBC and supported 18 months of start-up operations. The mandate of the CRDC is to advance new drug therapies and medicines from the discovery stage to commercialization. This initial investment has enabled CDRD to obtain funding commitments of over \$50 million from other sources including the Province of British Columbia, the Canada Foundation for Innovation and industry.

At a recent media announcement in Vancouver attended by Minister Ambrose, Natalie Dakers, CEO of CDRD, noted the key role WD played in the advancement of the Centre: *"WD was critical to the success of CDRD, providing essential start-up funding that helped keep the CDRD dream alive over the last year while the team was securing longer-term funding."*

Sub-Activity: Community Innovation

Innovation at a community level can contribute to a region's prosperity and focus community resources. This can happen on a horizontal basis or a geographical basis, as shown in the following examples:

1. Aboriginal Training for the Aerospace Sector

Aboriginal students will be better equipped for high-demand jobs in Manitoba's aerospace, manufacturing and construction industries, as a result of WD's investment of \$320,000 in 2006-2007 towards new equipment purchases for the Neeginan Institute of Applied Technology.

Training will be provided in a variety of industrial occupations in the province's growing aerospace, manufacturing and construction industries. The project's goal is to address Manitoba's skilled labour shortage and produce graduates in high-demand trades in a way that is flexible enough to meet employers' needs and specifications. The Institute's certified training programs are offered only when an employer commits to hiring the graduates, and students are selected jointly with employers. Within a year, the Institute plans to graduate a total of 156 Aboriginal students. Border Glass, Standard Aero, Boeing, Custom Steel and Carlson Composites have all committed to hiring the graduates.

2. Saskatchewan Research Network (SRnet)

Community innovation is enabled through high-speed communications networks. WD invested \$187,200 in a \$1.225 million project to expand the SRnet, involving the purchase and installation of equipment needed to extend the SRnet through Prince Albert and LaRonge. This extension of SRnet's network infrastructure will provide an ultra high speed backbone infrastructure capable of supporting the use of high quality multi-point video conferencing and the transmission of large data and image files to support inter-provincial and international public and private collaborative research, as well as health and education activities. SRnet now has 14 members, including four members from Prince Albert and three members from LaRonge. This investment in technical infrastructure will create potential opportunities in Northern Saskatchewan for research-intensive businesses and institutions, in addition to collaboration with educational facilities.

3. The University of Victoria Innovation and Development Corporation (IDC)

In March 2006, WD approved \$185,600 for the University of Victoria IDC to assist the long-term viability of technology commercialization on Vancouver Island. The goal of this two-year, \$1.1 million project is to provide effective technology transfer practices to Vancouver Island institutions that have experienced difficulty in bringing their intellectual property into the commercial sphere.

The IDC was created in 1991 to serve as the University of Victoria's technology transfer office. By offering a range of technology transfer services to faculty, staff and students, IDC has acted as a conduit between the University's researchers and the external business community. Funding for the latest phase of this project went towards IDC efforts to provide a comprehensive suite of technology commercialization services at four Vancouver Island post-secondary education institutions, as well as the creation of an efficient technology commercialization network. In addition to these tasks, the IDC aimed to create technology commercialization agreements with eight federal research labs and the Western Canadian Universities Marine Biological Station on Vancouver Island. By March 2008, it is expected that IDC will develop eight prototypes, file 10 patent applications, spin off eight companies and enter into six service agreements.

4. Light House Sustainable Building Centre (SBC)

WD contributed \$200,000 to a \$401,000 project at Simon Fraser University's Centre for Sustainable Community Development to establish a SBC, supporting the development of the sustainable building market and cluster in British Columbia. The Light House SBC provides a point of service "hub" for regionally specific information on products, technologies and services. Focusing on both new and retrofitted buildings of all types, the Light House SBC provides the "missing link" in the information delivery chain between information service providers (such as government programs, utilities, technology developers, industry associations, etc.) and the broader market. The Light House SBC is supported by business, academia and government.

This project has exceeded all project indicators. The centre has attracted 4,300 public visitors and 2,800 interactions with industry. There have been 97 training sessions, up substantially from the target of 15, and 15 development projects have proceeded.

Jorge Marques, Acting Director of the Sustainable Office at UBC, recently provided the following endorsement of Light House SBC: *"Since its launch, Light House has been filling a critical need by facilitating the transition to sustainable building practices. By current standards, building industry is responsible for 30 per cent of the world's energy consumption and 40 per cent of the Lower Mainland's greenhouse gas emissions. By enabling people to engage in sustainable building practices, Light House is bringing us closer to meeting the social, economic and ecological needs of future generations."*

Sub-Activity: Knowledge Infrastructure

Nanotechnology is a key platform technology, with broad reaching impacts on both traditional resource sectors as well as new economy sectors. WD has provided support of \$14.5 million toward \$30 million in projects to build nanotechnology capability in all provinces of Western Canada. The effort has been concentrated in Alberta.

1. NanoFab - University of Alberta

Since 2000, WD has provided over \$3 million for micro equipment and a clean lab in the NanoFab at the University of Alberta (U of A). To date, 782 users, 12 Canadian universities, groups from six provinces, 108 academic research groups and 32 companies have used the facilities at NanoFab. Other major WD investments at the U of A build on these investments in NanoFab. These include \$4 million in pre-commercial research/demonstration projects through the Micro Systems Technology Research Initiative; \$3.8 million to create incubator space and support commercialization in the National Institute for Nanotechnology and \$1.8 million for the development of cancer detectors through the Alberta Cancer Diagnostic Consortium. In each case, these other projects have or will utilize the NanoFab.

A cluster of commercial firms are now located in Alberta that are spin-offs either directly or indirectly of research at the University of Alberta. Most of these firms are active in the area of Micro-Electrical-Mechanical Systems (MEMS), which is directly related to the work carried out at NanoFab. MEMS have currently been identified as the most promising area for near-term local commercial benefits arising from nanotechnology.

2. Nano-System Fabrication Lab (NSFL) - University of Manitoba

WD provided support of \$1.24 million toward the \$4.0 million NSFL at the University of Manitoba. Growing interest in nano-fabrication demanded new infrastructure investments to expand capability and foster innovation and commercial collaboration. Expansion of the NSFL allows researchers to prototype MEMS and support projects in telecommunications, advanced manufacturing, energy storage, nanoelectronics, civil infrastructure monitoring, aerospace, micro-sensors, and the life sciences.

The NSFL has exceeded its 2007 performance targets with R&D projects valued at \$1.5 million, six patents filed, and 23 products or processes identified for further R&D. Progress is on track for other targets including the number of projects undertaken annually and the number of researchers using the lab annually.

The NSFL is utilized by organizations external to the university, including the Communication Research Centre, the Canadian Space Agency, InfoMagnetics, the Intelligent Sensing for Innovative Structures organization, Iders, Manitoba Hydro and Manitoba HVDC Research Centre. NSFL assistance to high-school research led to an award-winning project in microfluidics.

COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT

Strategic Outcome: To support economically viable communities in Western Canada with a high quality of life

WD is developing performance indicators for this Strategic Outcome. The following statistics represent a preliminary effort to assess the current state of Community Economic Development in Western Canada:

- In 2006, the disposable income per capita in Western Canada was \$27,175 compared to \$25,623 for Canada as a whole;
- In 2005, the labour productivity growth as reflected by the real GDP per hour worked was 1.0 per cent in Manitoba, 1.7 per cent in Saskatchewan, 0.8 per cent in Alberta, and 1.1 per cent in British Columbia, compared to 1.1 per cent for Canada as a whole;
- In 2005, educational attainment as reflected through the percentage of the population with a university degree, college diploma or trade credentials was 45.9 per cent for Western Canada compared to 48 per cent for Canada as a whole.

Program Activity: Community Economic Planning, Development and Adjustment

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities⁹	Actual Spending
137,212	123,478	108,407

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
99	99	0

Despite the West's strong overall economic performance, many communities and regions continue to face challenges in attracting investment and realizing potential opportunities. Others, because of the rapid growth, have to contend with managing that growth to sustain it over the long run. At the same time, there are groups in the West who cannot for one reason or another participate fully in the mainstream economy. Western Canada cannot fulfill its economic potential without ensuring that all westerners are included. This is particularly true when it comes to Aboriginal peoples in the West, where 62 per cent of the Aboriginal population in Canada live (800,000 people). The Canadian Chambers of Commerce estimate that a lack of Aboriginal participation in the economy costs the country approximately 1.5 per cent of its GDP, or half of its projected growth for 2008.¹⁰ In parts of the West, the impact is particularly severe

⁹ Total Authorities are lower than Planned Spending as the \$29M grant for the Prince Rupert Port Authority was reflected as planned against the Community Economic Planning, Development and Adjustment program activity instead of the Business Development and Entrepreneurship program activity. During the fiscal year, WD received a further \$15M grant, through Supplementary Estimates B, for the Primrose Lake Air Weapons Range, which is included in the Authorities.

¹⁰ <http://www.chamber.ca/cmslib/general/CLC082005.pdf>.

because of the high proportion of the Aboriginal population¹¹ and the detrimental effects of labour shortages on economic growth and development.

WD plays a key role in addressing these issues in the West by forging partnerships between governments, community organizations and other stakeholders. The department delivers federal programs that target communities threatened by severe economic adjustment impacts, such as those communities dependent upon salmon fishing and forestry in British Columbia. WD facilitates economic recovery by working collaboratively with the WCBSN to carry out Aboriginal economic development and other community economic development initiatives. WD's work also impacts urban centres through urban economic development agreements; federal provincial agreements, such as WEPA, the Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement; and the Infrastructure Canada Program agreements.

The intent in all these initiatives is to develop purposeful partnerships with other governments and local groups to support the growth of western Canadian communities in ways that can be maintained in spite of global economic pressures. Diversification of Western Canada's heavily resource-based industrial structure and increasing the value-added of our current economic output are fundamental to ensuring stable long-term economic growth, business productivity and the creation of skilled jobs and technologies that will drive the economies of the future. The ultimate goal is to ensure that Western Canada's communities are economically viable and that they support a high quality of life.

Program Activity Results

In support of Community Economic Planning, Development and Adjustment, WD achieved the following results in 2006-2007:

CFDCs and FEDOs reported that their efforts resulted in 952 instances of increased capacity in community organizations, 337 enhanced community services or facilities, and 235 instances of increased community stability.

In addition, a third party consultant completed an impact assessment of WD's Aboriginal activities from 1999 to 2005 and concluded that the projects supported by WD are generating significant impacts. The assessment indicated that WD's support for Aboriginal initiatives has resulted in \$5.11 in additional investment for every WD dollar – a total of \$270 million over five years and over 4,200 full-time and part-time jobs. The initial investment is projected to have generated follow-up investment of \$70 million and a total of 9,500 future jobs, training and education for 12,900 participants, as well as assistance related to business start-up or expansion for 3,500 businesses.

Community economic development projects, by their very nature, take longer to demonstrate results. Yet, the lack of community capacity has been identified as a major barrier to increased economic participation and the development of business-to-business relationships with industry. The impact study of WD's Aboriginal activities concluded that the success of projects is determined not so much by the type of project as by:

- Strong partnerships;

¹¹ In Saskatchewan and Manitoba, Aboriginal peoples represent almost 15 per cent of the population, and the numbers are growing three times faster than the general population.

- Committed champions and leaders;
- Active participation of the Aboriginal community;
- Capable staff and management group;
- Community-driven focus; and
- Good planning.

In 2006-2007, WD also approved contribution funding for projects in the following three sub-activity areas:

- To enhance **community planning**, in 2006-2007 WD approved funding for 16 projects totalling \$652,599. As a result of this investment of funding, WD anticipates: 5 activities providing communities with planning leadership and expertise; 110 instances of facilitating community involvement; and maintaining or developing 30 partnerships.
- To support **community development**, WD approved funding for 38 projects totalling \$64.5 million, including \$18 million for the Mounted Police Heritage Centre through the Saskatchewan Centennial Initiative, \$15 for Primrose Lake Economic Development Corporation and \$5 million for the Britannia Mine Interpretive Centre. As a result of this investment, WD anticipates: 64 jobs created or maintained; 120 businesses created, maintained or expanded; 390 people trained; 18 enhanced community services or facilities; 34 community organizations with increased capacity; and 11 communities with increased stability.
- To facilitate **community economic adjustment**, WD approved funding for three project totalling \$667,035. As a result of this investment of funding, WD anticipates 200 businesses created, maintained or expanded.

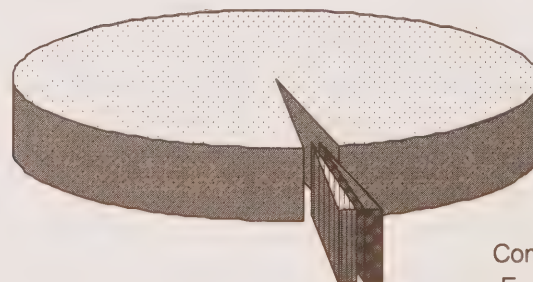
WD Community Economic Planning, Development, & Adjustment

\$ Approved by Sub-Activity 2006-2007

Total: \$65.8M

Source: Infoquest, September 19, 2007

Community
Development
98%



Community
Planning
1%

Community
Economic
Adjustment
1%

Sub-Activity: Community Planning

One component of a sound Community Economic Development model is planning for the future economic well being of the community. Here are some examples of WD-supported projects that promoted community planning:

1. Rural Community Economic Development (RCED)

WD is investing \$2.9 million, over a three-year period, through WEPA for the RCED pilot project to increase rural coordination and federal-provincial collaboration. The Community Futures Network of Alberta (CFNA) is managing funds for projects to support community economic development activities through the efforts of the 27 CFDCs across Alberta. The Alberta government provides similar funds to their Regional Economic Development Alliances (REDAs). In addition, the CFNA has hired three community economic development experts to assist CFDCs and REDAs across Alberta to increase their organizational and community capacity. REDAs and the CFDCs located within the same geographical area collaborate to leverage activities of common interest and to share knowledge and expertise to support sustainable communities and increase economic development capacity within rural communities. To date, 58 projects have been approved totalling \$ 1.76 million under RCED.

The goal of the Defence Industry Development in Eastern Alberta (2006) project was to enhance procurement opportunities for rural businesses located near Canadian Forces Bases at Suffield, Cold Lake, and Wainwright. As a result of this project, 113 business people, municipal officials and economic development officers in eastern Alberta received training on the MERX system. In addition, the project gathered baseline data on local procurement that will be used to measure future progress. The Crowsnest Development Constraints and Conservation Priorities (2006) project involved the creation of a GIS-based digital mapping tool to allow the Municipality of Crowsnest Pass to become more proactive in responding to development pressures. The mapping tool is used to rank and weigh development constraints and conservation values, and is proving to be successful in identifying the critical areas for wildlife habitat based on scientific evidence. It has also uncovered information being compiled by government, environmental organizations and industry, of which the municipality was unaware.

CFNA maintains a “best practices” inventory of CED projects on its web site at:
http://www.cfnsa.ca/cfna/public/rced_introduction.html.

2. Whitecap Dakota First Nation and Highway 219 Tourism Plan Development

In July 2005, WD approved \$116,800 in funding over a two-year for Dakota Land Holdings Ltd. period to hire a Tourism Development Co-ordinator to assist in the development of tourism related activities for the Whitecap Dakota First Nation region and the Highway 219 Tourism Corridor. The objectives of the project included:

- develop, plan and implement a Tourism Transportation Network;
- provide input into the development of a River Valley Authority for the South Saskatchewan River south of Beaver Creek, consistent with Whitecap’s development plans and the Whitecap Land Code; and
- create a Regional Tourism Plan for the district.

The first two objectives have been met while the regional tourism plan is in the early stage of development.

3. North Eastman Regional Economic Development Strategy (NEREDS)

Community Futures Winnipeg River has been instrumental in leading NEREDS, a regional initiative to build community capacity, identify and respond to opportunities that build upon the strengths of the region and develop solutions to address specific economic development challenges that the region is facing. Through ongoing meetings and planning sessions, community representatives developed a regional economic development strategy, which demonstrates an enhanced level of regional commitment, community ownership and partnership development. Co-operation and coordination between communities and stakeholders in the region has increased considerably. Overall, NEREDS has assisted in community economic development by:

- Helping communities work toward the common goal of sustainable community economic development;
- Building capacity among councils, community groups and the business community to address specific community economic development challenges;
- Fostering partnerships and building a supportive environment for advancing the region's goals for community economic development;
- Helping to maintain and diversify the economic base of the region by strengthening the business community, building on existing economic sectors and increasing opportunities for new business development; and
- Helping to enhance labour force and human resource capabilities by retaining and attracting youth and diversifying the skills base of the population.

Sub-Activity: Community Development

A second component of a sound Community Economic Development model is the identification and implementation of initiatives to ensure the future economic well being of the community. Some examples of WD-supported projects that promoted community development, ensuring the viability and diversification of the local economy, include the following:

1. Women Building Futures (WBF)

WBF is a non-profit organization that helps women build better lives through training and mentorship. As of March 31, 2007, WBF has trained over 240 low-income women, of which 95 per cent have graduated. Of these graduates, 100 per cent have found employment in Alberta's construction and oil and gas trades. Sixty per cent of the women participating in WBF are Aboriginal. WD's investment of \$1.2 million helped WBF expand its operations by increasing its teaching and administrative areas. The renovated facility will allow the organization to increase the number of students graduating from its 16-week, pre-apprentice training program from 60 to as many as 400 annually. Through funding from other sources, WBF is also retrofitting the top floor of the warehouse and adding two additional floors, which will create 42 affordable housing units and ensure women accepted into their training program have secure accommodation.

2. Film Training Manitoba

WD provided \$130,000 towards a \$735,000 pilot program that will mentor and train 24 recruits to fill senior positions with Manitoba film crews, reducing the need to import expertise from outside the province. The project assists employers to hire individuals, through a competitive process, in designated positions by contributing 33 per cent of the candidate's salary up to a maximum of \$3,000 per placement. The employing film production company pays the balance of the of associated costs as their contribution. Since the official launch of the initiative in April 2006, 19 participants have joined the program, 11 participants have been upgraded to priority positions and four graduates have been hired permanently in film production.

3. Immigrant Access Fund (IAF)

The IAF Society of Alberta provides loans of up to \$5,000 towards accreditation, training and skills upgrading of immigrants who have worked in a profession or trade in another country and lack access to other financial resources. The fund helps these immigrants successfully integrate into the economy. The Society's loan fund is supported through fund-raising as well as a revolving line of credit. WD's investment of \$400,000 helps to cover a portion of the loan delivery costs, as well as the operational costs of the IAF. The Calgary Foundation administers the loan fund.

As of March 31, 2007 the Foundation has granted 44 micro-loans, 31 of which have been to men and 13 to women. Five loan recipients have received their accreditation or completed their upgrading and four loan recipients have found jobs in their field. Four recipients have repaid their loans in full. There have been no losses on loan paybacks, as recipients are highly motivated to pay the loans back. Recipients have up to two years to complete their accreditation program. Since IAF only started granting loans in mid-2005, most recipients are still completing their program.

4. Canada Saskatchewan Northern Development Agreement (NDA)

In the fall of 2002, the governments of Canada and Saskatchewan signed the Northern Development Agreement (NDA), with the people of Northern Saskatchewan as program partners. The intent of the five-year Agreement was to enhance the economic opportunities available to Northerners through training,

Alberta and Saskatchewan Centennials Update

Designed by world-renowned Canadian architect Arthur Erickson, the \$29 million, 67,000 square foot **Mounted Police Heritage Centre** hosted its grand opening on May 23, 2007. This world-class interpretive centre will serve as a Canadian and international tourism destination. Exhibits, displays and a multi-media theatre will explore the RCMP's heritage, operations and training. The Centre anticipates an average of up to 450,000 visitors over the first three years, up from 53,000 visitors per year to the existing RCMP Centennial Museum. WD invested \$18 million for the Centre through the Saskatchewan Centennial Initiative, the RCMP invested \$5 million, the Province of Saskatchewan invested \$3.5 million, and the Centre raised \$2 million in funding.

The Centennial Initiative also supported a number of projects in Alberta that are now completed, including the **Maverick's Gallery in Calgary's Glenbow Museum**, and the **Alberta Children Hospital's Healing Gardens**. Other Centennial capital projects in progress include the **Royal Alberta Museum** and the **Alberta Gallery of Art** in Edmonton, and the expansion of **Heritage Park in Calgary**.

employment, innovation, business development, infrastructure enhancements and investment in northern communities. A \$20 million commitment has been shared equally by the provincial and federal government.

An evaluation conducted in 2006-2007, concluded:

- 83 per cent of proponents reported that their projects contributed to the economic development of their northern community, referring to training that led to employment, community capacity building or spin-off benefits from road construction and high speed Internet.
- Of the 19 training participants surveyed, 95 per cent completed their training, and of these, 72 per cent secured employment.
- Key stakeholders indicated that although the NDA responds well to smaller development projects, a different mechanism is needed to support projects related to developments in natural resource sectors that have large economic potential and the opportunity to partner with the private sector.
- Of the \$13,592,115 in funding commitments to date, the largest percentage of the funds was applied to economic infrastructure (comprised of the Athabasca Highway Improvements and the Broad-Band Internet Project); employment readiness and training; and capacity building. The program was constrained from making significant investments in innovation and investment attraction due to a lack of project applications in these areas and restrictions on funding projects from 'for-profit' ventures.

To ensure Northern Saskatchewan received the full benefit of the committed resources, the NDA was extended to March 31, 2008. Consistent with WD's priorities, during the final year of project approvals, the program will focus on strategic investment opportunities with broad economic impacts.

Sub-Activity: Community Economic Adjustment

The third component of a sound Community Economic Development model is the mitigation of negative impacts arising from an economic crisis such as an industry closure, as exemplified by the following WD-supported projects that assisted community economic adjustment:

1. Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI)

In 2003, the federal government introduced the national Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI), under the leadership of Industry Canada. The program targeted forest-dependent communities across Canada that had suffered permanent job losses as a result of tariffs imposed by the US against imported Canadian softwood lumber. In British Columbia roughly 5,000 workers found their jobs displaced as sawmills were permanently shutdown.

Under SICEAI, WD approved a total of \$50 million for 145 projects in rural British Columbia, with the following results:¹²

¹² WD delivered SICEAI in British Columbia on behalf of Industry Canada through an Other Government Department suspense account. The evaluation report is available at:
http://www.ic.gc.ca/epic/site/ic1.nsf/en/h_00142e.html - Audit.

- More than 2,500 jobs created or maintained;
- Up to \$145 million of total investments in local economic diversification;
- 322 businesses (including self-employed entrepreneurs) benefited;
- More than 140 communities across British Columbia benefited;
- 60 per cent of funding was committed to projects in communities hardest hit by softwood tariffs; and
- Aboriginal groups led on one-third of all projects.

A national evaluation conducted in 2006 concluded that SICEAI was “very successful in helping communities diversify their economies, in creating jobs and in increasing communities’ capacity for responding to future change and the need for adjustment and diversification.” The delivery mechanism was generally effective, involving local consultation and involvement; however, the following problems were identified:

- Delays in implementation due to lack of clarity regarding roles and responsibilities between federal departments;
- Eligibility criteria which excluded some affected communities from participating; and
- Program implementation that was out of synch with layoffs and, therefore, had modest success in helping displaced sawmill workers.

As a result of “lessons learned” through the delivery of SICEA, WD will be well positioned to deliver future community adjustments programs, such as the federal response to Mountain Pine Beetle, in an effective and efficient manner.

2. The Eastside Movement for Business and Economic Renewal (EMBERS)

In February 2006, WD approved \$200,000 in funding for EMBERS to work with local organizations to help residents of Vancouver’s Eastside launch their own businesses. Incorporated in 2001, EMBERS has a core curriculum made up of five sub-programs that provides a continuum of support to micro-businesses. This support consists of workshops and coaching for those seeking self-employment as well as for existing enterprises that may be struggling or lack specific business expertise. Training may include introductory business skills, business plan development, business loan applications, and basic office skills for those who are not eligible for training under other government programs. In 2006-2007, the micro-enterprise initiative, Build a Business Program, trained over 50 individuals in entrepreneurial development and resulted in the development or expansion of over 29 businesses.

Program Activity: Infrastructure

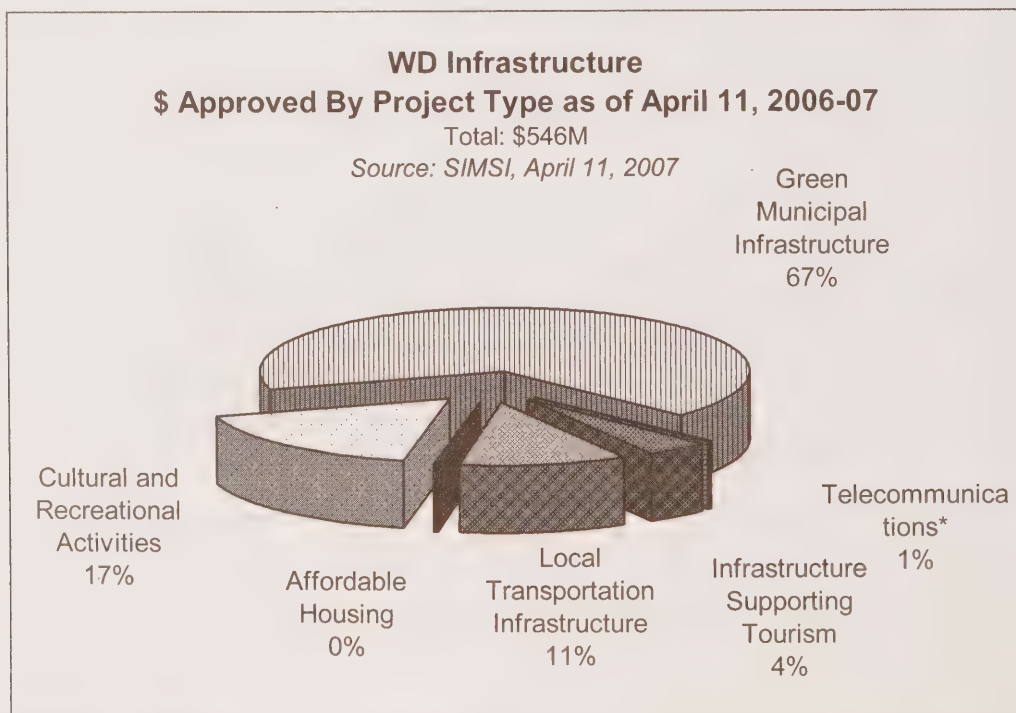
Financial Resources¹³ (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending ¹⁴
91,750	99,131	86,417

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
16	16	0

During 2006-2007, WD continued to deliver the **Infrastructure Canada Program (ICP)** in each of the four western provinces. The ICP was created in 2000 to enhance infrastructure in Canada's urban and rural communities and to improve quality of life through investments that protect the environment and support long-term community and economic growth. As of March 31, 2007 approximately 98 per cent of the total federal funding of \$545.6 million had been committed towards 1,627 infrastructure projects across the West. While all project approvals were completed by June 2005, the program was extended until March 31, 2008 to allow for the construction of all projects to be completed.



Note: Infrastructure is broken down into the Green Infrastructure, Local Transportation, and Other sub-activities. "Other" is broken down further into: Infrastructure Supporting Tourism, Affordable Housing, Cultural and Recreational Facilities, and Telecommunications.

¹³ Planned and actual spending does not include G&C resources administered by WD on behalf of Infrastructure Canada (MRIF, CSIF), who reports this amount (approx. \$127.6 million in actual spending).

¹⁴ Actual spending is lower than planned due to the transfer of contractual commitments to future years.

WD also administers the **Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF)** in each western province on behalf of Infrastructure Canada. MRIF, which primarily targets rural municipalities, will help contribute to a better quality of life for western Canadians by enabling communities to improve local roads, drinking water systems and other municipal infrastructure. As of March 31, 2007, the status of MRIF in each of the four western provinces was as follows:

- In Manitoba, 51 projects were approved for approximately \$33 million in federal funding or 80 per cent of available MRIF funding;
- In Saskatchewan, 215 projects have been approved for approximately \$37 million in federal funding or 98 per cent of available funds. In 2007, the federal government committed to provide an additional \$7.5 million for Cultural and Recreational Facilities;
- In Alberta, 43 projects have been approved for more than \$65 million in federal funding or approximately 74 per cent of available funding; and
- In British Columbia, the first call for projects was completed on January 31, 2007. 343 applications were received, valued at more than \$339 million in federal funding. Due diligence on each of these projects is underway and successful projects are expected to be announced in the fall of 2007. WD will invest a total of \$74.5 million in MRIF in British Columbia (including an incremental commitment of \$23.5 million announced in 2007), which will be matched by both the province and local governments.

In addition, WD administers a number of **Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF)** projects on behalf of Infrastructure Canada, including Regina's Urban Revitalization projects (Wascana Lake Deepening and Exhibition Park), Saskatoon's South Downtown Redevelopment, Winnipeg's Red River Floodway Expansion and the Vancouver Convention Centre Expansion Project. Grants & Contribution funding for MRIF and CSIF is provided through Infrastructure Canada's appropriation and details on program results are found in its departmental performance report.

Program Activity Results

The objective of ICP projects has been to improve and expand sustainable public infrastructure that enhances the quality of the environment and allows for long-term economic growth. Since the inception of the ICP in 2000, the following benefits have been realized across the West:¹⁵

- Improved **water quality** for more than 560,000 households and improved wastewater systems for more than 116,000 households;
- Improved **solid waste management** systems in a number of western Canadian communities, resulting in over 41,000 metric tonnes of solid waste per year being diverted from landfills and into recycling or composting facilities;
- Improved **energy efficiency of municipal buildings** resulting in a reduction of more than 4.3 million kWh/m³ in electricity use and 1.8 million BTU/m³ in heating fuel use per year;

¹⁵As of March 31, 2007, 72 per cent of approved ICP projects were completed and had reported benefits, representing 43 per cent of approved funding. Also, the first three benefits listed arise from the Green Infrastructure sub-activity, the fourth benefit arises from the Local Transportation sub-activity, and the final benefit arises from the Other Infrastructure sub-activity.

- Safer **local roads and transportation** infrastructure as well as new or improved public transportation for more than 280 communities; and
- 228 projects to support increased **cultural and recreation facilities**, 32 **tourism** infrastructure projects, six **rural and remote telecommunications** infrastructure projects, three **affordable housing** projects resulting in the construction of 270 new units and one project increasing **high-speed Internet access** for local public institutions.

Sub-Activity: Green Infrastructure

One of the ICP's priorities is green municipal infrastructure (i.e., projects that improve the quality of the environment and contribute to national goals of clean air and clean water). Green projects have resulted in improvements to solid waste management and recycling, energy efficiency, and especially in water and wastewater systems. Western Canadians recognize the value of having reliable sources of potable water, given recent human health concerns related to contaminated water sources in North Battleford, Saskatchewan, as well as boil-water requirements in communities such as Cochrane, Alberta. Specific examples of ICP projects that have enhanced the quality of drinking water in Western Canada include:

1. Norrish Creek Water Treatment Project

In British Columbia, WD contributed \$3.3 million to the Norrish Creek Water Treatment Project, which involved the design and construction of the second stage of a water-treatment plant using new water-filtration technology. The plant improvements, which were completed March 31, 2007, led to 150,000 households in the communities of Mission and Matsqui with improved potable water quality.

2. Kneehill Regional Water Line

In Alberta, WD contributed \$9.5 million to the Kneehill Regional Water Line project. This project involved the construction of a 16" water pipeline to supply potable water to Acme, Carbon, Linden, Beiseker, Irricana, Kneehill County, Mountainview County and the Municipal District of Rocky View. The project, which was completed by December 31, 2005, is expected to lead to 1,600 households being connected to municipal water service.

3. Water Treatment Plant Upgrade Project - Town of Lanigan

In Saskatchewan, WD contributed \$418,000 to a Water Treatment Plant Upgrade Project, in the Town of Lanigan. This involved the installation of a new clarifier, filter, ultraviolet disinfection, turbidity monitor, aerator, as well as a new fire pump. The project, which was completed in April 2006, led to 600 households with improved potable water quality and improved fire protection.

4. Ritchot Water System Project

In Manitoba, WD contributed \$2 million to the Ritchot Water System Project, which addressed the "boil water advisories" issued to the communities of Ile-des-Chênes and St. Adolphe in the rural municipality of Ritchot. The project involved the construction of a rural water supply pipeline, a water distribution system within both communities and associated reservoir and pumping facilities. As a result of this project, which was completed in November 2006, 700

households received access to municipal water service and potable water output increased by 232,300 m³/year.

Sub-Activity: Other Infrastructure

Under ICP, “Other Infrastructure” includes the following sub-categories: Infrastructure Supporting Tourism, Affordable Housing, Cultural and Recreational Facilities, and Telecommunications. Some examples of Cultural and Recreational Facilities supported under ICP and their benefits include:

1. Visitor Information Centre - Town of Golden

In British Columbia, WD contributed \$663,333 to the Town of Golden’s Visitor Information Centre. Funding was used to construct a 5,600 sq. ft. facility that includes informational and interpretive displays, public washrooms, a fully staffed information centre, a picnic site with children’s play area, walking trails and parking space. The project, which was completed March 31, 2007, will increase tourist visits by 20,000 to 150,000 per year, resulting in a positive economic impact of \$2 million per year.

2. The Esplanade Performing Arts Centre - City of Medicine Hat

In Alberta, WD contributed \$1.8 million to the Esplanade Performing Arts Centre in the City of Medicine Hat, which occupies half of a new three-story, 110,000 square foot building, completed on May 31, 2006. This project created six new permanent jobs and generates 10,000 visits to the new centre per year, which contributes an estimated \$1.5 million annually to the local economy.

3. Culture and Recreation Complex Project - Town of Aberdeen

In Saskatchewan, WD contributed \$125,000 to the Culture and Recreation Complex Project in the Town of Aberdeen. The multi-purpose centre includes a library, playschool, skating rink, four curling sheets, bowling alley, seniors’ hall, offices and classrooms. The facility, which was completed in July 2006, is accessible to 5,000 community members and created several permanent and part-time jobs.

4. True North Entertainment Centre (MTS Centre) Project – City of Winnipeg

In Manitoba, WD contributed \$12.0 million to the True North Entertainment Centre (MTS Centre) Project. This project replaced the old Winnipeg Arena with an entertainment facility incorporating the most advanced design and amenity features for the presentation of sports, entertainment, performing arts and community events. The Centre, which officially opened in November 2004, brings an increase of \$13.6 million in economic activity to the City of Winnipeg per year and has created 374 permanent jobs.

In conclusion, the provision of safe drinking water as well as the support of recreational, cultural, and tourism projects through joint federal-provincial municipal infrastructure programming contributes to the economic viability of communities in Western Canada and ensures a high quality of life.

POLICY, ADVOCACY AND COORDINATION

Strategic Outcome: Policies and programs that support the development of Western Canada.

WD is developing performance indicators for this Strategic Outcome, which may include:

- Key informant opinion that WD activities provide policies and programs that support the development of western Canada;
- Dollar value of project funding, including both WD funds and leveraged dollars;
- Percentage of projects that successfully meet performance targets for the fiscal year.

Over the next year, the department will establish baseline measures for these or similar indicators against which progress may be gauged.

In order to meet the needs of western Canadians, WD maintains its headquarters and a substantial portion of the department's policy development capacity in Western Canada. WD also ensures that the department serves all Canadians by acting as a strong voice for Western Canada in policy discussions taking place across the country. WD's Policy, Advocacy and Coordination function includes a range of activities that result in effective strategies, policies and programs to address the economic development needs, opportunities and aspirations of Western Canada. The department acts as a champion and advocate for federal and intergovernmental collaboration to address key impediments to long-term growth and diversification and promote coordination in areas of federal or shared federal-provincial jurisdiction, such as labour shortages, border access, regulatory harmonization, inter-provincial and intergovernmental trade.

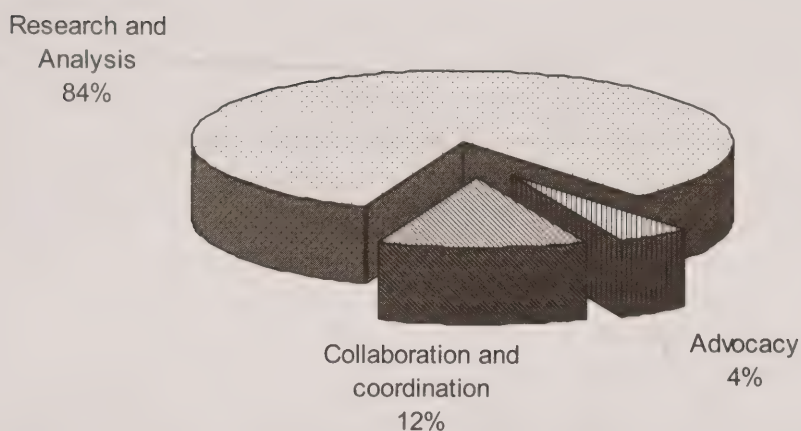
To achieve this Strategic Outcome, the department undertakes three distinct but interrelated program activities:

1. WD engages in **collaboration and coordination** activities and projects that bring people, communities, ideas and resources together. The department's efforts emphasize partnerships, collaboration and strategic investments to link western Canadians' views with national policies, priorities and programs. While similar to the department's advocacy efforts, WD's coordination and collaboration activities are distinct in that they are more broadly based and less focused on specific issues and near-term outcomes.
2. WD's collaboration and coordination activities often lead to **advocacy** work by the department that is intended to achieve a specific outcome for Western Canada. WD engages federal, provincial, industry and community partners to undertake or to influence initiatives that generate benefits for the West.
3. **Research and analysis** is often required to understand the regional development issues facing Western Canada and to guide the department's advocacy efforts. This in-depth policy and economic research and analysis is undertaken and coordinated in collaboration with other public and private stakeholders. In addition to facilitating dialogue and increasing the understanding of western Canadian challenges, opportunities and priorities, this research provides the foundation needed to develop relevant policies and programs.

Policy, Advocacy, and Coordination \$ Approved by Sub-Activity 2006-2007

Total: \$0.58M

Source: Infoquest, September 19, 2007



Program Activity: Collaboration and Coordination

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
5,242	5,740	4,645

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
35	35	0

WD takes a leadership and coordinating role both in identifying economic challenges and opportunities for the West and in developing a federal response either through the investment of its own resources or by collaborating with other appropriate federal departments and agencies.

Program Activity Results

With respect to project-based funding, in 2006-2007 WD approved funding for three projects totalling \$71,699 to enhance the coordination of economic development activities and programs in the West. As a result of this funding investment, WD anticipates 16 improvements in geographic or target group program coverage and one coordinated service to be offered.

In addition, coordination and collaboration are core elements of most of WD's activities. In 2006-2007, WD continued to work with other federal departments on a number of key issues as well as on several ongoing issues.

Key Activities

1. Mountain Pine Beetle (MPB)

Working with its network partners and community links, WD is keenly aware of the potential impacts of the MPB infestation on the Interior Region of British Columbia and neighbouring jurisdictions. WD is providing important intelligence to inform the federal response to the MPB crisis. As part of the enhanced federal response to the MPB, Natural Resources Canada (NRCan) officials sought WD's involvement based on the department's experience in delivering broad-based community diversification programs in British Columbia (in the softwood lumber industry and the salmon fishing sector) as well as the department's expertise in administering large capital infrastructure projects. In collaboration with NRCan and Transport Canada, WD is developing a variety of options for supporting community diversification that will mitigate the impact of MPB.

2. Banff Innovation Summit

WD provided \$22,000 in support to The Centre for Innovation Studies (THECIS), the University of Calgary and Calgary Technologies Inc. to partner together to host the Banff Innovation Summit in September 2006. The Summit brought industry, policy and academic stakeholders, who are engaged in economic diversification and innovation, together with a group of international experts in innovation policy and strategy. Participants considered how best to turn Western Canada into a dynamic, diversified and internationally competitive knowledge-based economy, which is supported with policies and strategies that take account of leading-edge ideas and local knowledge about how to assess and improve innovation performance.

The Summit resulted in the creation of a document called The Banff Consensus Report that presents twelve principles for integrating Western Canada into a global innovation system. (<http://www.thecis.ca/>). The report provides an accurate representation of innovation in Western Canada. The main themes identified in the report are well aligned with WD's focus on technology development and commercialization, specifically in the areas of:

- Increasing collaboration between industry and government;
- Creating long-term benefits through value-added production;
- Increasing pan-western and multi-regional activities; and
- Placing greater emphasis on the development side of research and development.

The summit findings were brought to a subsequent discussion in Calgary in April 2007 about how to create an innovation culture in Calgary.

3. World Urban Forum (WUF)

The WUF is an initiative of the United Nations' Human Settlements Program, which is held every two years to discuss the challenges of urbanization. For five days (June 19-23, 2006), 10,000 participants from more than 100 nations met in Vancouver to discuss, debate and share experiences about how to make our cities better places to live.

WD played a key role in securing WUF 2006 for Canada and chaired the Vancouver Working Group, which provided advice to the Government of Canada in preparation for WUF 2006. Previously, WD funded 43 WUF-related projects totalling \$2.9 million, which focused on

capacity building and research in preparation for the 2006 WUF. WD used its booth in the Canada Pavilion to showcase WD-WUF related projects and invited proponents to showcase examples of successful urban sustainability initiatives.

On-going Activities

In addition, WD continued to facilitate a number of ongoing collaborations including:

1. Pacific Northwest Economic Region (PNWER)

WD works with PNWER, a regional planning and facilitation organization set up in statute by the US Pacific Northwest (Alaska, Idaho, Montana, Oregon and Washington) and Western Canada (Alberta, British Columbia and Yukon) to promote regional cooperation and enhance the region's global competitiveness, while striving to maintain or improve its environment. In May 2006, WD organized meetings in Ottawa to allow PNWER leaders to meet with a number of federal Cabinet ministers. WD's subsequent work with PNWER and Citizenship and Immigration Canada to develop a task force on labour issues in Western Canada is an example of the department's coordination activities that ensure short-term needs are addressed in a timely manner.

2. Regional Teams

The department also plays active roles in a number of ongoing teams including the Regional Trade Teams and Rural Teams. The **Regional Trade Teams** create a forum where federal and provincial departments can coordinate the planning and delivery of services to companies and communities. In Manitoba, Saskatchewan and Alberta, the Ministers of Foreign Affairs and International Trade, Agriculture and Agri-food Canada, and WD are signatories to Memorandum's of Understanding (MOUs) on cooperation for international business development between Canada and the respective province (arrangements in British Columbia are not formalized through an MOU). Under the MOUs, the governments agree to work together in the delivery of services in six main areas: general information, skills development, exports counselling, market entry support, trade finance and support for investment attraction. Regional Trade Networks in each province are also guided by the MOU and have taken significant strides to share information more strategically, to engage collectively on files of importance and to avoid gaps or duplication in the delivery of services and programs.

WD plays an on-going role on the **Regional Rural Teams** in Western Canada in facilitating dialogue among key players in rural economic development. Increasing value-added production in resource and manufacturing sectors and promoting rural diversification are central elements of WD's strategic framework, which are supported through the department's involvement in the Regional Rural Teams. In Manitoba, Alberta and British Columbia, WD co-chairs the Regional Rural Team; in Saskatchewan, the federal team chair is the Rural Secretariat.

3. Regional Federal Councils

An important element of WD's work and leadership in the area of Collaboration and Coordination is our commitment to the regional Federal Councils. In each western province, the WD Assistant Deputy Minister holds the position of Chair or Co-chair of their respective

Regional Federal Council, which was established to improve coordination and collaboration among all federal departments. The Council helps to reduce the duplication of federal efforts and expenditures; improve efficiency; improve the flow of information between departments; advance the learning of individual federal employees; and assist each federal department to achieve their respective mandates and better serve Canadians.

Program Activity: Advocacy

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending¹⁶
2,650	2,670	3,272

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
22	22	0

As part of WD's mandate to promote the development and diversification of the western economy and to advance the interests of Western Canada in national economic policy and programs, WD engages federal, provincial, industry and community partners to undertake or to influence initiatives that generate benefits for the West.

Program Activity Results

With respect to project-based funding, in 2006-2007 WD approved one advocacy project totalling \$25,653 to improve the understanding and awareness of western issues and increase access to and participation in federal programs by the region. As a result of this funding investment, WD anticipates 120 companies will be recruited to participate in major Crown projects or other procurement opportunities.

In addition, in 2006-2007 WD focused its advocacy efforts in the following areas that were outlined in the department's Report on Plans and Priorities:

1. Trade and Investment

- WD's advocacy efforts, combined with those of Industry Canada, helped to secure a significant proportion of the available Industrial Regional Benefits for western Canadian companies from the major Crown procurement of four C-17 Strategic Airlift Aircraft from Boeing. Advocacy activity in this area also included organizing a supplier development day held in Calgary in October 2006, in collaboration with Boeing, showcasing western Canadian security, software and defence companies. WD also organized a tour for ThyssenKrupp Marine Systems of 20 companies in the British Columbia lower mainland and Vancouver Island in March 2007. The aggregate impact of these events is reported under the Business Development and Entrepreneurship program activity.

¹⁶ The negative variance between Authorities and Actual Spending of \$602,000 is covered by the surplus variance against the Research and Analysis program activity

- WD played a key role in securing \$1 billion for Western Canada under the Asia Pacific Gateway and Corridor Initiative, in collaboration with Transport Canada and other federal departments. As part of this investment, WD obtained \$400,000 to conduct research into the economic opportunities that may emerge from this initiative. The results of this research are reported under the Research and Analysis program activity (for example, see *Asia-Pacific Foundation of Canada Research*, below). WD will also administer funding for the \$4 million Fraser River Port dredging project, which will deepen and widen shipping channels, thereby enhancing efficiency and maximizing shipping capacity for the Fraser River Port Authority. In the future, WD will report the results of the Fraser River Port project under the Business Development and Entrepreneurship program activity.
- WD continues to support the development of the Mid-Continent Corridor. Success stories include a Memorandum of Understanding signed between the Composite Innovation Centre in Manitoba and the National Composite Institute in Dayton, Ohio that has paved the way for international projects.

2. Public Policy Forum

- Awareness of the public policy impacts and the transformative potential of Alberta's energy economy was raised among senior federal officials through the Public Policy Forum's first Deputy Ministers Outreach event, held in Calgary in October 2006, in collaboration with WD and the Privy Council Office. The initiative provided an opportunity for senior federal public servants to meet with a broad spectrum of Canadian leaders and stakeholders to build networks and contacts in support of finding creative policy and program solutions to address the implications and harness the opportunities of Alberta's resource boom.

3. R&D and Technology Commercialization

- In 2006-07, WD advocated, together with the Public Health Agency of Canada, Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Food Inspection Agency, for the authority to invest additional federal funds in the International Vaccine Centre (**InterVac**) at the University of Saskatchewan. An announcement of the federal intention to invest an additional \$25 million in the facility was made in January 2007. When open in 2010, the facility will dramatically increase the world's capacity in research and development of vaccines. In future years, WD will report the results of this investment under the Innovation program activity.
- WD also advocated successfully for the authority to invest \$15 million in **TEC Edmonton** at the University of Alberta's Enterprise Centre, which brings together services for technology entrepreneurs from all sectors. WD worked with federal central agencies to secure this investment, which was announced in January 2007. In future years, WD will also report the results of this investment under the Innovation program activity.

4. Aboriginal economic development

- WD worked with the Department of Canadian Heritage to incorporate measures to improve opportunities for Aboriginal entrepreneurs and suppliers into plans to maximize economic benefits from the 2010 Winter Olympic and Paralympic Games in Vancouver-Whistler.

- WD worked with Indian and Northern Affairs Canada to obtain policy approval for \$15 million to promote regional economic development and economic infrastructure in the communities of Cole Bay, Jans Bay, Beauval and Île-à-la-Crosse, located near the Primrose Lake Air Weapons Range. This initiative was announced in January 2007. In future years, WD will report the results of this investment under the Community Planning, Development and Adjustment program activity.

WD assesses its advocacy priorities on an ongoing basis and, as needed, will update and refine its advocacy strategy to reflect these.

Program Activity: Research and Analysis

Financial Resources (\$ thousands)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
4,144	4,269	2,758

Human Resources (FTEs)

Planned	Actual	Difference
32	32	0

Research and analysis activity enhances dialogue around and understanding of western issues, challenges, opportunities and priorities. With this enhanced knowledge and understanding, WD develops policy that improves the competitiveness of western Canada.

Program Activity Results

New Projects Initiated in 2006-2007

In 2006-2007, WD initiated a number of internal and external research projects. These projects were either pan western in nature or focused on issues relevant to individual western provinces.

With respect to external research, in 2006-2007 WD approved contributions funding for four research projects totalling \$481,466. As a result of this investment of funding, WD anticipates six spokesperson/media references to the reports produced and four opinion editorials based on these reports, and that the research will influence seven program or policy decisions.

Examples of specific projects initiated in 2006-2007 include:

1. Survey on the Export Activities of Western Canadian Enterprises

WD approved \$119,300 to the Western Centre for Economic Research at the University of Alberta to undertake a survey of western Canadian small- and medium-sized enterprises (SMEs) concerning their export activities. This two-year research and analysis project will result in

enhanced understanding of four key issues: perceived barriers to exporting; the marketing avenues employed in the export market by western Canadian companies; extent of western SME participation in the export supply chain; and the relation of export activity to the growth strategies of SMEs. The results of this research will be compiled in a comprehensive report and, in addition, research team members will participate in media, government and/or academic events to publicize their findings.

2. Asia Pacific Foundation Research

WD invested \$139,166¹⁷ in the Asia Pacific Foundation of Canada (APFC) to engage stakeholders across Canada in research and awareness building regarding economic development opportunities in the Asia-Pacific region. The project focused on the diverse commercial relationships across Canada that "trigger" the demand for trade, transportation, financial, cultural and electronic commerce between Canada and Asia. The study established baseline information on economic development opportunities and provided important input in development of commercial strategies for capitalizing on the Asia Pacific Gateway.

Through this project, more than 300 stakeholders from federal and provincial agencies, public and non-profit associations, private business and labour groups in Canada (especially western Canada) participated in cross-Canada Gateway forums to discuss the implications of the Asia Pacific Gateway. More than 500 participants also attended the Asia Pacific Summit in October 2006. In addition, the project resulted in four research papers and numerous media references. Finally, the project developed a unique one-stop online resource on Canada's Asia Pacific Gateway (<http://www.asiapacificgateway.net/index.cfm>), which brings together the latest research, statistics, events, speeches and other useful links into a single resource. In the three months of operation since its launch in March 2007, the Gateway web site has received almost 100,000 visitors who have downloaded approximately 34,000 documents. Overall, Canadians' awareness of Asia's importance to Canada (based on national opinion poll results) has increased from 51 per cent to 70 per cent, which was the level targeted by WD's project with APFC.

3. Development of Life Sciences Strategy

WD invested \$38,000 towards the \$120,000 AgWest Life Sciences Study to identify strategic priorities for the life sciences sector in Saskatchewan. The study, released in May 2007, articulates Saskatchewan's comparative advantage in the area of life sciences and identifies opportunities for strategic domestic and foreign investments in the province to attract new companies to Saskatchewan and build on this comparative advantage. WD, the Province of Saskatchewan and Industry Canada jointly funded the project. The Saskatchewan life sciences sector is comprised of 57 companies with over 770 employees plus several major research facilities.

¹⁷ This represents the final amount expended; the original amount approved by WD was \$220,265.

Research Initiated Prior to 2006-2007

WD has also supported research in previous years that is now providing useful insights into Western Canada:

1. Revisiting Portraits of Small Business Growth and Employment in Western Canada

“Revisiting Portraits” is the fourth in a series of reports prepared by the University of Alberta’s Western Centre for Economic Research. Previous studies underlined the challenges and demands of small business. This report quantifies the impact of small business on the western Canadian economy, offering a sectoral and provincial breakdown of small business growth, with special emphasis on the high tech sector. The composition of the self-employed is also examined in terms of gender, age and education achieved. The report has been distributed widely throughout Canada to promote greater understanding of the role of small businesses in western Canada.

2. Western Canada - Where the Spirit of Innovation Meets a World of Opportunity

WD developed a promotional brochure based on the 2006 KPMG Competitive Alternatives international business cost study that indicated that Canada is among the lowest-cost regions in which to do business. The brochure highlights these results and focuses on six economic sectors pertinent to the western economy: Aerospace; Agrifood; Biotechnology; Environmental Technology; Information and Communications Technologies; and Medical Devices. The brochure was produced in collaboration with International Trade Canada, the western provinces and Canadian consulates/ trade offices in the U.S. and has also been used to capitalize on the trade and investment potential of western Canada’s science and technology capabilities.

3. Small Business Profile: A Profile of Business in British Columbia

This publication is prepared annually in collaboration with British Columbia STATS in the Ministry of Labour and Citizens’ Services. The publication examines growth trends over the last decade to answer some common questions about the role of small business in BC. Key information presented include number of businesses, growth in employment, contribution to the economy, industry breakdown, impact on regional economies and the role of small business exporters.

4. Saskatchewan Chamber of Commerce

In 2005-2006, WD provided \$108,000 to the Saskatchewan Chamber of Commerce Foundation to conduct socio-economic and behavioural research into drivers of the Saskatchewan economy. The Action Saskatchewan Report Card was presented to the Action Saskatchewan conference in October 2005 and assisted the Chamber in identifying its strategic priorities for the future. Since that time, the Chamber has undertaken initiatives in areas such as uranium industry development and labour market skills development in order to facilitate discussion and engagement of industry in issues of broad provincial interest.

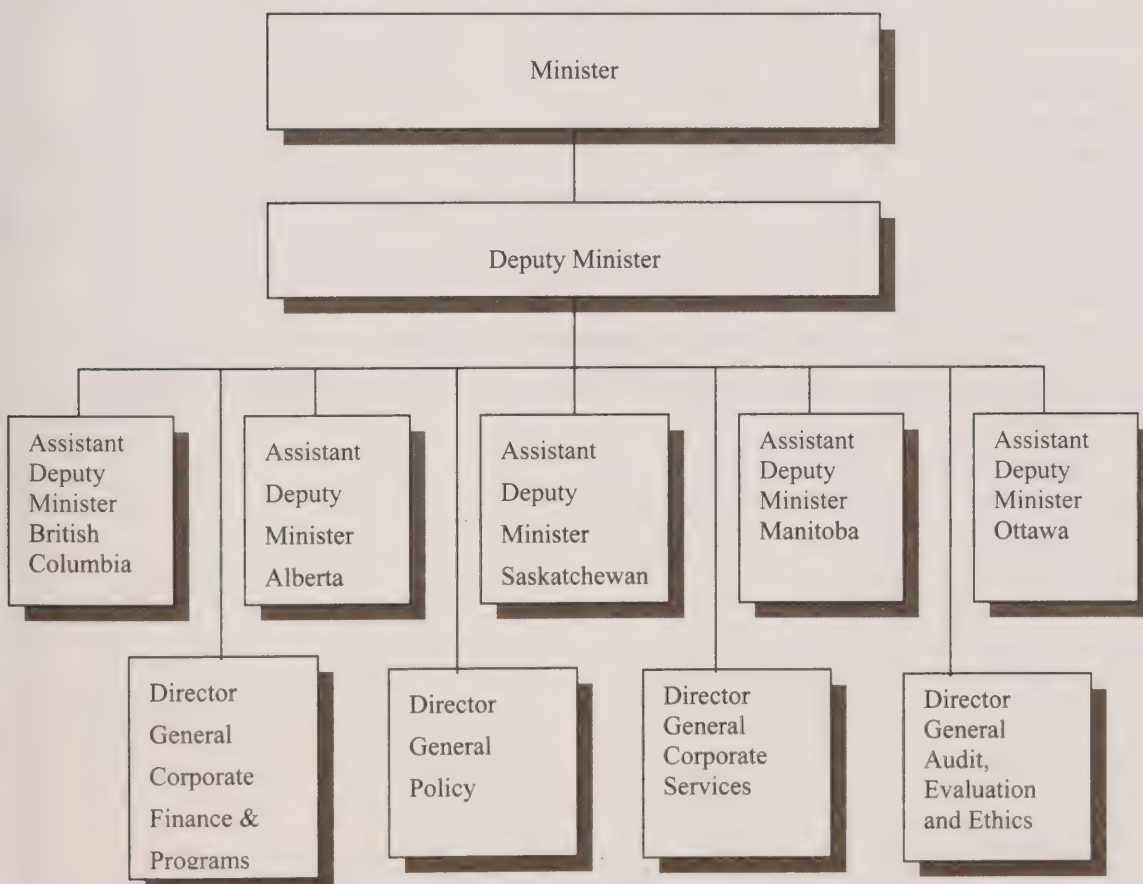
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Organizational Information

WD's Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. Regional offices are located in each of the other western provinces - Winnipeg, Saskatoon and Vancouver - with a liaison office in Ottawa. A regional satellite office also exists in Calgary. The department's Deputy Minister is located in Edmonton and Assistant Deputy Ministers are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg and Ottawa.

In addition to corporate responsibilities, each of the western Assistant Deputy Ministers is accountable for the delivery of programs and services in their region, which support the department's strategic outcomes. The Ottawa-based Assistant Deputy Minister and the Director General Policy lead the department's advocacy activities. The department also works closely with Industry Canada and other Regional Development Agencies.

Western Economic Diversification Canada Organization Structure



WD's Executive Committee is composed of the Deputy Minister, five Assistant Deputy Ministers, the Director General Corporate Finance and Programs, Director General Corporate Services, Director General Policy and the Director Corporate Communications.

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-time Equivalents)

(\$ thousands)	2004-05 Actual	2005-06 Actual	2006-07			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
Business Development and Entrepreneurship	56,379	55,018	59,954	59,611	77,779	75,181
Innovation	63,380	42,392	53,813	53,627	60,893	58,329
Community Economic Planning, Development and Adjustment	46,856	54,655	137,483	137,212	123,478	108,407*
Infrastructure	135,139	143,453	52,011	91,750	99,131	86,417**
Collaboration and Coordination	4,683	4,805	5,349	5,242	5,740	4,645
Advocacy	3,352	3,414	2,703	2,650	2,670	3,272
Research and Analysis	2,342	2,912	4,218	4,144	4,269	2,758
Total	312,131	306,649	315,531	354,236	373,960	339,009
Less: Non-respondable revenue	25,371	8,641	0	2,700	0	7,143
Plus: Cost of services received without charge	4,311	4,479	0	4,375	0	4,699
Total Departmental Spending	291,071	302,487	315,531	355,911	373,960	336,565
Full-time Equivalents	374	379	390	390	390	392

***Note:** Spending in this Program Activity area almost doubled in the last fiscal year due to the Alberta and Saskatchewan Centennials Initiative.

****Also note:** The reduction in Infrastructure spending of approximately \$57 million was due to the decrease in Infrastructure Canada Program activity. (The Municipal Rural Infrastructure Fund expenditures are not reflected in WD's public accounts, as this funding is held in an Other Government Suspense Account by Infrastructure Canada.)

Table 2: Resources by Program Activity

(\$ thousands)

2006–2007							
Program Activity	Budgetary						Total
	Operating	Capital	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total: Net Budgetary Expenditures	
Business Development and Entrepreneurship							
Main Estimates	16,833	0	1,645	41,476	59,954	59,954	59,954
Planned Spending	16,490	0	1,645	41,476	59,611	59,611	59,611
Total Authorities	17,210	0	32,000	28,569	77,779	77,779	77,779
Actual Spending	14,612	0	32,000	28,568	75,181	75,181	75,181
Innovation							
Main Estimates	9,150	0	1,880	42,783	53,813	53,813	53,813
Planned Spending	8,964	0	1,880	42,783	53,627	53,627	53,627
Total Authorities	9,333	0	0	51,560	60,893	60,893	60,893
Actual Spending	6,768	0	0	51,560	58,329	58,329	58,329
Community Economic Planning, Development and Adjustment							
Main Estimates	13,277	0	30,475	93,731	137,483	137,483	137,483
Planned Spending	13,006	0	30,475	93,731	137,212	137,212	137,212
Total Authorities	13,109	0	15,000	95,369	123,478	123,478	123,478
Actual Spending	8,920	0	15,000	84,488	108,407	108,407	108,407
Infrastructure							
Main Estimates	2,011	0	0	50,000	52,011	52,011	52,011
Planned Spending	2,001	0	0	89,749	91,750	91,750	91,750
Total Authorities	2,147	0	0	96,984	99,131	99,131	99,131
Actual Spending	5,988	0	0	80,429	86,417	86,417	86,417

2006–2007							
Program Activity	Budgetary						Total
	Operating	Capital	Grants	Contributions and Other Transfer Payments	Total: Gross Budgetary Expenditures	Total: Net Budgetary Expenditures	
Collaboration and Coordination							
Main Estimates	5,234	0	0	115	5,349	5,349	5,349
Planned Spending	5,127	0	0	115	5,242	5,242	5,242
Total Authorities	5,667	0	0	73	5,740	5,740	5,740
Actual Spending	4,572	0	0	73	4,645	4,645	4,645
Advocacy							
Main Estimates	2,588	0	0	115	2,703	2,703	2,703
Planned Spending	2,535	0	0	115	2,650	2,650	2,650
Total Authorities	2,670	0	0	0	2,670	2,670	2,670
Actual Spending	3,272	0	0	0	3,272	3,272	3,272
Research and Analysis							
Main Estimates	3,640	0	0	578	4,218	4,218	4,218
Planned Spending	3,566	0	0	578	4,144	4,144	4,144
Total Authorities	3,797	0	0	472	4,269	4,269	4,269
Actual Spending	2,286	0	0	472	2,758	2,758	2,758

Table 3: Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2006–2007			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals*
01	Operating expenditures	47,217	46,173	49,009	41,494
05	Grants and contributions	262,798	302,547	320,027	292,591
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,516	5,516	4,917	4,917
(S)	Collection Agency Fees	0	0	5	5
(S)	Spending of Proceeds from disposal of Surplus Crown Assets	0	0	2	2
	Total	315,531	354,236	373,960	339,009

*Note: Actual spending is lower than Total Authorities, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program and the Alberta / Saskatchewan Centenaries initiative to future years.

Table 4: Services Received Without Charge

(\$ thousands)	2006–2007 Actual Spending
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2,319
Contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds); employer's contribution to employees' insured benefits plans and associated expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat	2,343
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	8
Workers' Compensation	29
Total 2006–2007 Services received without charge	4,699

Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

(\$ thousands)	Actual 2004-05	Actual 2005-06	2006-2007			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Total Respendable Revenue	0	0	0	0	0	0

Non-respendable Revenue

(\$ thousands)	Actual 2004-05	Actual 2005-06	2006-2007			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Repayments of Contributions	18,462	6,513	0	2,000	0	4,885
Adjustment to previous years payables at year-end	2,664	1,953	0	500	0	2,119
Other Revenue	4,245	175	0	200	0	139
Fees paid with Access to Information Program(ATIP) requests*	0	0	0	0	0	0
Total Non-respendable Revenue	25,371	8,641	0	2,700	0	7,143

*Note: Western Economic Diversification Canada collected \$457 in fees associated with the Access to Information Program during the fiscal year 2006-2007.

Table 6: Resource Requirements by Branch or Sector

2006–2007								
Program Activity (\$ thousands)	Business Development and Entrepreneurship	Innovation	Community Economic Planning, Development and Adjustment	Infrastructure	Collaboration and Coordination	Advocacy	Research and Analysis	Total
Regional Programs								
Planned Spending	50,214	50,366	129,983	0	3,378	1,728	2,847	238,516
Actual Spending	63,427	53,006	104,758	0	2,958	2,065	1,915	228,130
Corporate/ Multi-Regional Programs								
Planned Spending	9,397	3,261	7,229	0	1,864	922	1,297	23,970
Actual Spending	8,074	5,323	3,649	0	1,686	1,207	843	20,783
National Programs								
Planned Spending	0	0	0	91,750	0	0	0	91,750
Actual Spending	3,679	0	0	86,417	0	0	0	90,096

Table 7A: User Fees Act

2006–2007										Planning Years		
				Forecast Revenue (\$000)	Actual Revenue* (\$000)	Full Cost (\$000)	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue (\$000)	Estimated Full Cost (\$000)	
A. User Fee				\$0.2	\$0.5	\$0.6	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the <i>Access to Information Act</i> .	-- WD provided a final response on 14 files within 30 days of receipt of request. -- Extensions for consultations were required on 15 files; all extension notices were sent within 30 days of receipt of the request. -- Applications fees collected totalled \$120; fees waived/returned for 1 request. -- Reproduction fees collected totalled \$337; fees waived totalled \$146.40.	2007-08 2008-09 2009-10	\$0.5 \$0.5 \$0.5	\$0.7 \$0.8 \$0.8	
Fees charged for the processing of access requests	Other products and services (O)	Access to Information Act	1992									
				(R) = \$0.0 (O) = \$0.2 Total = \$0.2	(R) = \$0.0 (O) = \$0.5 Total = \$0.5	(R) = \$0.0 (O) = \$0.6 Total = \$0.6			Sub-Total Sub-Total Sub-Total	07/08 = \$0.5 08/09 = \$0.5 09/10 = \$0.5 Total = \$1.5	07/08 = \$0.7 08/09 = \$0.8 09/10 = \$0.8 Total = \$2.3	
B. Date Last Modified - No changes / amendments occurred in fiscal year 2006-2007												
C. Other Information – N/A												

*Note: WD only collects user fees for Access to Information Requests. The total user fees collected during the fiscal year 2006-2007 was \$457.00.

Table 7-B: Policy on Service Standards for External Fees

For Table 7-B see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp.

Table 8: Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

During the 2006-2007 fiscal year, Western Economic Diversification managed the following transfer payment programs with expenditures in excess of \$5 million:

1. Western Diversification Program;
2. Community Futures Program; and
3. Infrastructure Canada Program.

For further information on the above-mentioned transfer payment programs see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp.

Table 9: Conditional Grants (Foundations)

Western Economic Diversification provided the following conditional grants:

1. Friends of the Canadian Museum for Human Rights Inc. (\$27 million);
2. Primrose Lake Economic Development Corporation (\$15 million); and
3. Prince Rupert Port Authority (\$30 million).

Further information on these Foundations (conditional grants) can be found at:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp.

Table 10: Financial Statements of Departments and Agencies (including Agents of Parliament)

For Table 10, see Annex I.

Table 11: Response to Parliamentary Committees, and Audits and Evaluations

This section includes the internal audits and program evaluation reports issued by WD.

Challenges for 2006-2007

1. Staffing of the Chief Audit Executive
2. Change in Internal Audit and Evaluation Portfolio to include Values and Ethics

Internal Audit

WD audits its programs and operations to ensure that they are in compliance with established policies, procedures and government regulations. Audit reports are issued to WD management with conclusions on performance and recommendations for improvements. Audits provide assurances and conclusions based upon professional standards of evidence, analysis and reporting.

Evaluation and Impact Assessments

WD also conducts assessments of the relevance, success and cost-effectiveness of its programs and initiatives. These evaluation reports provide WD management with relevant, timely and objective information to guide decision-making. Evaluation and impact assessment reporting is critical to help demonstrate the results achieved from departmental programs and initiatives.

Response to Parliamentary Committees
None – There were no recommendations during 2006-2007 from Parliamentary Committees.

Response to the Auditor General of Canada, including to the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD)
Sustainable Development Strategies (SDS) - (Chapter 4): WD made satisfactory progress towards meeting SDS commitments. http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20060904ce.html SDS (IV) - Commitment Progress Monitoring Questionnaire – Annual

External Audits (Note: These refer to other external audits conducted by the Public Service Commission of Canada or the Office of the Commissioner of Official Languages.)
Audit on Services to the Public in Both Official Languages provided by offices in Alberta was done in December 2006. The results have not been released yet.

Internal Audits or Evaluations

The following audits and evaluations were completed during 2006-2007. Reports (when finalized, approved and translated) are posted on WD's website: http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp

Audits completed during 2006-2007:

- Audit of the Infrastructure Canada Program;
- Administration of Grants & Contributions Audit (ongoing);
- Audit of Management of Information.

Evaluations completed during 2006-2007:

- Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement

Impact Assessments completed during 2006-2007:

- Impact Assessment of Aboriginal Projects;
- Impact Assessment of Life Sciences Projects (WIP).

Horizontal Evaluations completed during 2006-2007

- National Evaluation of The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI), led by Industry Canada;
- World Urban Forum (WUF) Evaluation, led by Service Canada.

Consultations:

- Development of WD's Corporate Risk Profile.

Table 12: Sustainable Development Strategy

Department	
Points to Address	Departmental Input
1. What are the key goals, objectives and/or long-term targets of the SDS?	<p>WD's fourth sustainable development strategy (SDS IV) defines the department's sustainable development (SD) vision as follows: WD is building a more sustainable Western Canada by making strategic investments and providing its employees and partners with practical tools to integrate sustainable development into WD's core areas of business. The strategy identifies three strategic outcomes to move towards this vision for sustainable development:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovation towards sustainable development - WD investments will facilitate the development, commercialization, adoption and adaptation of new environmental technologies and processes within Western Canada. 2. Greening of WD operations - WD corporate culture will reflect WD's principles of sustainable development. 3. External greening - WD will facilitate greater awareness of Government of Canada SD concepts and opportunities among WD partners and western Canadian business. <p>Additional information about key activities, commitments and the performance measurement strategy can be found on the department's website at http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/default_e.asp.</p>
2. How do your key goals, objectives and/or long-term targets help achieve your department's strategic outcomes?	<p>WD's program activities are concentrated in three distinct but interrelated areas leading to the following departmental strategic outcomes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrepreneurship and Innovation; 2. Community Economic Development; and 3. Policy, Advocacy and Coordination. <p>SDS IV contributes to elements of each departmental strategic outcome; however, activities in support of the SD strategic outcome "innovation towards sustainable development" are particularly relevant to the department's activities related to Entrepreneurship and Innovation.</p>
3. What were your targets for the reporting period?	<p>WD's SDS III outlines targets for fiscal years 2004-2005 through 2006-2007. Specific annual targets are not identified for each fiscal year.</p>
4. What is your progress to date?	<p>In 2006-2007 WD invested approximately \$17 million in projects that will contribute to the achievement of outcomes as identified in SDS III. The department also continued to improve systems to identify and track SD projects. These activities have been key to ensuring that officers are able to identify, support and report on SD related projects. In addition, WD undertook an assessment of SDS III and a case study analysis of projects that supported SD objectives. Specific achievements against SDS III targets are posted annually on the department's website. For a detailed report on key outcomes from 2006-2007 please refer to the annual update at: http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_e.asp.</p>

Department	
Points to Address	Departmental Input
5. What adjustments have you made, if any?	<p>SDS IV responds to the advice of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development (CESD) and the findings of a third-party assessment of SDS III. SDS III met 8 out of 10 of CESD's expectations; in the 2 remaining areas ("Goals and objectives" and "linking [of] goals and objectives with targets and actions") weaknesses have been addressed in SDS IV. CESD also recommended that WD improve its project tracking methods to facilitate better identification of SD projects. WD has addressed this concern by refining the department's project assessment tool. CESD also noted that dollars invested and leveraged are not the best SD performance indicators. WD continues to use these measures in SDS IV as they are important metrics of the department's activities in support of SD; however, WD is exploring the use of other performance indicators.</p> <p>The third party assessment of SDS III recommended changes to address three key issues:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. the complex structure of SDS III; 2. the need for clarity about the role of SD within WD; and 3. the level of management focus on and attention to SD within WD. <p>These recommendations reflected many of the general concerns expressed by the CESD with regard to government-wide SD strategies. SDS IV responds to these concerns and recommendations, in the following ways:</p> <ul style="list-style-type: none"> • It is less complex than SDS III, identifying three SD strategic outcomes with clear commitments for each; • It clearly identifies the links between the strategy and the department's day-to-day activities to make the SDS IV more meaningful and relevant to department staff; and • The action plan developed to support SDS IV also emphasizes strong management systems.

Table 13: Procurement and Contracting

For Table 13 see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp.

Table 14: Client-Centred Service

WD made the following progress with respect to client-centred service in 2006-2007:

1. The Canada Business Service Centres achieved an overall client satisfaction rating of 83 per cent in 2006-2007.
2. WD will conduct a client satisfaction survey during 2007-2008 and will act upon the results. WD is also developing service standards for project funding requests with respect to timeliness, access and accuracy.
3. The results of the 2007-2008 client satisfaction survey will be communicated to clients. In addition, once WD establishes service standards for project funding requests, these will be posted to the department's public web site.

Further information on WD's client-centred service may be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp.

Table 15: Horizontal Initiatives

During the 2006-2007 fiscal year, Western Economic Diversification was involved in the following horizontal initiatives as either the lead or as a partner:

Lead

1. Western Economic Partnership Agreements (WEPA)

Partner

2. Infrastructure Canada Program – Infrastructure Canada (lead)
3. Canada Strategic Infrastructure Fund – Infrastructure Canada (lead)
4. Municipal Rural Infrastructure Fund – Infrastructure Canada (lead)
5. U.S. Enhanced Representation Initiative (ERI) – Foreign Affairs &
6. International Trade Canada (lead)

For further information on WEPA see

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_e.asp. For further information on all the above horizontal initiatives, including those in which WD is a partner, see the relevant Program Activity area in Section II of the Departmental Performance Report.

Table 16: Travel Policies

Western Economic Diversification Canada conforms to all Treasury Board Secretariat travel policy parameters.

Table 17: 2006-2007 G&C Expenditures by Sub-program

(\$ 000s)	Collaboration and Coordination	Research and Analysis	Advocacy	Community Economic Planning, Development and Adjustment	Infrastructure	Business Development and Entrepreneurship	Innovation	TOTAL
Western Diversification Program								
Alberta / Saskatchewan Centenaries	0	0		39,769	0	0	0	39,769
Canada Foundation for Innovation Support	0	0		0	0		96	96
Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement	0	0		1,412	0		26	1,438
Conference Support	25	0		143	0	260	91	519
Entrepreneurs with Disabilities Program	0	0		0	0	733	0	733
Export Readiness (ITPP)	0	0		0	0	50		50
First Jobs in S&T Program	0	0		0	0	17	147	164
Francophone Economic Development Organization	0	0		1,346	0	1,131	0	2,477
Fraser River Port Authority	0	0		0	0	2,000	0	2,000
Official Languages Minority Communities - Internships	0	0		81	0	0	0	81
Official Languages Minority Communities - Pilot Projects	0	0		1,093	0	0	0	1,093
Primrose Lake Air Weapons Range	0	0		15,000	0	0	0	15,000
Prince Rupert Port Authority	0	0		0	0	30,000	0	30,000
Urban Aboriginal Strategy	0	0		85	0			85
Urban Development Agreements	0	0		1,467	0	0	982	2,449
Western Diversification Program	48	444		11,391	0	3,828	41,465	57,176
Western Economic Partnership Agreement	0	28		14,357	0	2,566	8,753	25,704
Women's Enterprise Centres	0	0		0	0	3,891		3,891

	Collaboration and Coordination	Research and Analysis	Advocacy	Community Economic Planning, Development and Adjustment	Infrastructure	Business Development and Entrepreneurship	Innovation	TOTAL
(\$ 000s)								
TOTAL Western Diversification Program	73	472	0	86,144	0	44,476	51,560	182,725
TOTAL Loan Investment Program	0	0	0	0	0	2,465	0	2,465
Services Delivery Network Program								
Community Economic Development Internship Program	0	0	0	0	0	150	0	150
Service Delivery Network	0	0	0	220	0	36	0	256
TOTAL Service Delivery Network Program	0	0	0	220	0	186	0	406
TOTAL Community Futures Program	0	0	0	12,950	0	13,442	0	26,392
TOTAL Infrastructure Canada Program	0	0	0	0	80,429	0	0	80,429
TOTAL Other	0	0	0	174	0	0	0	174
TOTAL EXPENDITURES	73	472	0	99,488	80,429	60,569	51,560	292,591

SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

Official Languages

Western Economic Diversification Canada (WD) is committed to the objectives of Canada's Official Languages Act (OLA) to enhance the vitality and support the development of the English and French linguistic minority communities, and foster the full recognition and use of both English and French in Canadian Society

WD's current Action Plan for the Implementation of Section 41 of the OLA (http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/ola/default_e.asp) is a multi-year plan, covering the period April 2004 to March 2008. Through a number of formal and informal consultations at regional and pan-western levels, including participation in national consultations with the Official Language Minority Communities (OLMCs), the academic fields, associations and community stakeholder groups, WD has committed to:

- Build partnerships to address priorities identified by the OLMC;
- Provide support to Francophone Economic Development Organizations (FEDOs); and
- Provide support to projects with OLMCs.

Partnerships

Interdepartmental Partnership with the Official Languages Communities (IPOLC)

WD partners with Canadian Heritage (PCH) for the IPOLC. The IPOLC Memorandum of Understanding is intended to encourage new partnerships in the Official Language Minority Community and seek out projects resulting in long-term sustainable community and economic advancements.

In Manitoba, through WD and PCH funding, the Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) has developed a project involving advancing economic development in Rural Manitoba; assisting and encouraging youth in the bilingual municipalities of Manitoba to develop an entrepreneurial spirit; and building on the International trade links already established to fuel entrepreneurial immigration from France and Belgium along with investments in the Franco-Manitoban economy, both urban and rural.

In Port Coquitlam, British Columbia, WD and PCH have contributed to the Maillardville Revitalization Project. Aimed at revitalizing the commercial and Francophone heritage district of Maillardville in tandem with an Official City Plan review of Maillardville, this project aims to fully prepare the Municipality of Coquitlam for 2010 Olympic and Paralympic Winter Games economic opportunities, such as tourism and business attraction.

Government of Canada Action Plan

Through the Government of Canada Action Plan on Official Languages, WD and Industry Canada pool their expertise through an MOU to implement a series of tele-education and tele-learning pilot projects and youth internships in the West. The distance learning pilot projects serve to expand French course content and on-line applications, while the internships serve to establish opportunities for youth to develop skills and labour capacity in their province of

residence, as well as to enhance their skills in the minority official language. Under this MOU, resources were made available for a five-year period ending March 31, 2008.

In 2006-2007, WD assisted Francophone organizations across Western Canada in hiring six interns for lengths of time ranging from two to twelve months.

Four major pilot projects in distance tele-education and tele-learning were funded at College Educacentre in British Columbia, Campus St. Jean in Alberta, Le Service fransaskois de formation aux adultes Inc. in Saskatchewan and the College Universitaire de Saint-Boniface in Manitoba. These projects ensure that French speaking people have access to post-secondary education in French regardless of where they are located and cover course and program development, on-line services, e-services (e.g., career counselling, student loans, resources centre), on-line communication tools and training for instructors and staff.

Francophone Economic Development Organizations (FEDOs)

WD continues to provide operating funding to the four FEDOs in order to ensure a high quality range of services to Francophone entrepreneurs and small businesses. This partnership, under the broader umbrella of the Western Canada Business Service Network, continues to be recognized by the Commissioner of Official Languages as a best practice in identifying and meeting the needs of Francophone entrepreneurs and communities across Western Canada.

Project Funding and Support

WD continues to support projects that address economic development issues of OLMCs in each western Canadian region. For example, the Corridor Touristique Francophone de l'Ouest (CTFO) is a pan western FEDO initiative that promotes Francophone tourism in Western Canada. This project promotes attractions, small- and medium-sized enterprises, and the uniqueness of the four western provinces as a tourism destination for Francophones. The targets of the CTFO Action Plan for 2005-2007 have been achieved and discussions are ongoing regarding the renewal of this initiative, within the context of opportunities arising for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games.

Management Priorities

Integration of Human Resources Planning within the Business Planning Process

WD's Manitoba Region was the pilot region for integrating its human resources (HR) plan with the regional business plan in 2005-2006 and has built on this experience by implementing a succession planning initiative in 2006-2007. All other regions and corporate branches are working towards integrating HR and business plans based on lessons learned from Manitoba's experience. WD regions and corporate branches report on progress at mid-year and year-end with regard to key deliverables, outputs and outcomes identified in business plans. This same reporting process will apply to HR plans.

Learning Initiative Results

WD developed a Learning Strategy in 2006-2007 that has formed the basis of the department's learning plan for 2007-2008. WD also signed a MOU with Canada School of Public Service in October 2006 that established an ongoing relationship between WD and the Canada School of the Public Service. Through this unique partnership, WD will enhance its ability to meet the requirements of the new Learning, Training and Development Policy and to demonstrate leadership and "best practices" in the delivery of continuous learning.

With respect to HR Modernization, the following progress was made in 2006-2007:

- 23 employees completed orientation training;
- 96 per cent of WD executives and managers completed authority delegation training by the December 31, 2006 deadline and 98 per cent by March 31, 2007; and
- Employees have been identified and registered on functional specialist training for Information Management and Procurement, Material Management, and Real Property. 100 per cent of IM training has been completed and 66 per cent of Procurement, Material Management and Real Property training has also been completed.

Increasing Accountability and Performance Reporting

WD has developed a web-based information management system complete with working tools for officers handling the full life cycle of Grants and Contributions projects. The system is called Project Gateway and has been tailored to WD's programs through in-house development. Project Gateway provides the mechanism for consistent assessment of client proposals, risk analysis, the automatic generation of approval forms for sign off by the delegated authority and the automatic generation of WD's standard Contribution Agreement. Through this system WD has improved its internal controls, efficiency, transparency and accountability. The resulting database of project information is readily available across the department for reference and reporting purposes.

Development of Project Gateway during the last fiscal year has produced a performance-reporting module. This section provides the tools to capture project results against performance indicators established for each project at the time of assessment. Standard performance indicators align with WD's Program Activity Architecture and the results captured can be readily analyzed, compiled and reported. Through this new module WD has demonstrated a commitment to accountability through an enhanced focus on project results and a mechanism to facilitate informed decision making in the future.

WD also continues to work with members of the Western Canada Business Service Network to strengthen their accountability, clarify performance expectations, and encourage greater collaboration among various members to improve services provided to businesses and communities.

Project Officer Training to Improve Due Diligence

A pan-western team developed and coordinated project development and assessment training in each of the four regions. The purpose of the officer training sessions was twofold: 1) to educate,

reaffirm and refresh the work of managers and officers related to project development and assessment; and 2) to establish and maintain a consistent level of due diligence across the department. Planning for the officer training began in June 2005, and training sessions occurred in each region throughout the months of April and May 2006; at least one session will be offered each year.

Progress in Implementation of Management Accountability Framework (MAF)

WD places the advancement of its implementation of the Management Accountability Framework (MAF) as a high priority. Building on strengths noted in past MAF Assessments, the department continues to address all ten essential elements of the MAF and, within that context, has placed particular emphasis on Internal Audit, Evaluation, Values and Ethics.

The department has created and staffed the position of Director General, Audit, Evaluation and Ethics, a position intended to reflect the department's requirement for greater emphasis on accountability, transparency and ethical behaviour. In addition, WD has formed a Management Accountability Committee (MAC), a committee of senior departmental officials with a mandate to develop and implement a WD management accountability action plan.

Integrated Risk Management (IRM)

The IRM Steering Committee is responsible for: ensuring the effectiveness of corporate risk management by maintaining organizational focus; introducing senior executive accountabilities; supervising the development of risk mitigation strategies for key program and corporate risks; and participating in the preparation and execution of business continuity plans. RBAF's are currently in place for all programs with audit and monitoring work driven by the program risk assessment.

In 2006-2007, the IRM Steering Committee successfully implemented a number of initiatives including:

- Completion of a Department Corporate Risk Profile and Strategic Risk Assessment;
- Introduction of integrated risk management statements in key department documents such as the corporate and regional business plans, Report on Plans and Priorities, Departmental Performance Report, Operating Framework, Grants & Contributions Framework, and the Other Government Departments Framework;
- Development of WD Business Continuity Plan; and
- Development of systemic and responsive risk mitigation tools and strategies for key program and corporate risks.

ANNEX I: FINANCIAL STATEMENTS

Western Economic
Diversification Canada

Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

WESTERN ECONOMIC DIVERSIFICATION CANADA FINANCIAL STATEMENTS (Unaudited)

FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 2007



Western Economic Diversification Canada

Statement of Management Responsibility

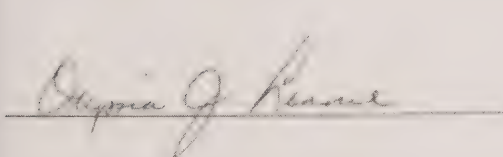
Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2007, and all information contained in this report rests with Western Economic Diversification Canada (WD) management. These financial statements have been prepared by management in accordance with accounting standards issued by the Treasury Board of Canada Secretariat which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgement and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provide a centralized record of the Department's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the WD's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

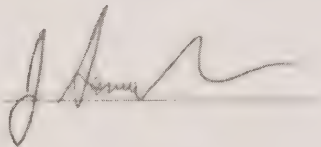
Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Department.

Management is supported by the Departmental Audit and Evaluation Committee. This Committee approves the departmental audit and evaluation plan and oversees the internal audit and evaluation activities in the Department. It also reviews the results of audits and evaluations as well as management responses and action plans developed to address audit or evaluation recommendations.

The financial statements of Western Economic Diversification Canada have not been audited.



Oryssia J. Lennie
Deputy Minister



Jim Saunderson
Senior Financial Officer

Edmonton, Alberta
Canada

August 1, 2007
Date

1/August/07
Date

Western Economic Diversification Canada
Statement of Operations (unaudited)
For the Year Ended March 31, 2007
(in thousands of dollars)

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Transfer Payments		
Policy, Advocacy and Coordination	\$ 545	596
Community Economic Development	177,179	186,402
Entrepreneurship and Innovation	115,041	85,100
Total Transfer Payments	<u>292,765</u>	<u>272,098</u>
Operating Expenses (note 4)		
Policy, Advocacy and Coordination	11,523	13,363
Community Economic Development	15,143	17,561
Entrepreneurship and Innovation	24,320	28,205
Total Operating Expenses	<u>50,986</u>	<u>59,129</u>
Total Expenses	<u>343,751</u>	<u>331,227</u>
Revenues (note 5)		
Policy, Advocacy and Coordination	-	-
Community Economic Development	725	460
Entrepreneurship and Innovation	4,047	2,329
Total Revenues	<u>4,772</u>	<u>2,789</u>
Net Cost of Operations	<u>\$ 338,979</u>	<u>328,438</u>

The accompanying notes form an integral part of these statements.

Western Economic Diversification Canada
Statement of Financial Position (unaudited)
At March 31, 2007
(in thousands of dollars)

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Assets		
Financial Assets		
Receivables		
-Other Government Departments	\$ 706	48
-External Parties (note 6)	2,281	3,340
Repayable Contributions (note 7)	9,755	11,168
Total Financial Assets	<u>12,742</u>	<u>14,556</u>
Non Financial Assets		
Prepayments (note 8)	10,959	11,245
Tangible Capital Assets (note 9)	1,170	475
Total Non-Financial Assets	<u>12,129</u>	<u>11,720</u>
Total Assets	<u><u>\$ 24,871</u></u>	<u><u>26,276</u></u>
Liabilities		
Accounts Payable and Accrued Liabilities		
-Other Government Departments	\$ 1,064	524
-External Parties (note 10)	99,334	68,021
Vacation pay and compensatory leave	1,589	1,537
Employee severance benefits (note 11-b)	6,594	5,874
Total Liabilities	<u>108,581</u>	<u>75,956</u>
Equity of Canada	<u>(83,710)</u>	<u>(49,680)</u>
Total Liabilities and Equity of Canada	<u><u>\$ 24,871</u></u>	<u><u>26,276</u></u>

Commitments (Note 12)

The accompanying notes form an integral part of these statements.

Western Economic Diversification Canada
Statement of Equity of Canada (unaudited)
At March 31, 2007
(in thousands of dollars)

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Equity of Canada, beginning of year	\$ (49,680)	(28,834)
Net cost of operations	(338,979)	(328,438)
Current year appropriations used (note 3-b)	339,009	306,649
Revenue not available for respending	(5,255)	(3,449)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (note 3-c)	(33,504)	(87)
Services provided without charge by other government departments (note 13-a)	4,699	4,479
Equity of Canada, end of year	<u><u>\$ (83,710)</u></u>	<u><u>\$ (49,680)</u></u>

The accompanying notes form an integral part of these statements.

Western Economic Diversification Canada
Statement of Cash Flow (unaudited)
For the Year Ended March 31, 2007
(in thousands of dollars)

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Operating transactions		
Net cost of operations	\$ 338,979	328,438
Non-Cash Items:		
Amortization of tangible capital assets	(142)	(148)
Loss on disposal of tangible capital assets	(13)	-
Services provided without charge by other government departments (note 13 (a))	(4,699)	(4,479)
Variations in Statement of Financial Position:		
Increase (decrease) in receivables	(401)	(1,713)
Increase (decrease) in repayable contributions	(1,413)	(8,773)
Increase (decrease) in prepayments	(286)	(15,533)
Decrease (increase) in accounts payable and accrued liabilities	(31,853)	6,198
Decrease (increase) in vacation pay	(52)	(221)
Decrease (increase) in employee severance benefits	(720)	(892)
Cash used by operating activities	<u>299,400</u>	<u>302,877</u>
Capital investment activities		
Acquisitions of tangible capital assets (Note 9)	850	236
Cash used by capital investment activities	<u>850</u>	<u>236</u>
Financing Activities		
Net Cash Provided by Government of Canada	<u><u>\$ (300,250)</u></u>	<u><u>(303,113)</u></u>

The accompanying notes form an integral part of these statements.

Western Economic Diversification Canada

Notes to the Financial Statements (Unaudited)

For the Year Ended March 31, 2007

1. Authority and Objectives

Western Economic Diversification Canada (WD), a department of the Government of Canada operates under the authority of the *Western Economic Diversification Act* of 1988 that works to strengthen Western Canada's economy and advance its interests in national economic policy.

Through the *Act*, WD is mandated to:

- promote the development and diversification of the western Canadian economy;
- coordinate federal economic activities in the West; and
- reflect western Canadian interests in the formation of national economic policy.

Working in partnership with provincial and municipal governments, as well as other organizations, WD's programs and initiatives contribute to the Government of Canada's agenda for building a 21st Century economy in the West.

WD's headquarters and Deputy Minister are located in Edmonton, Alberta. In close cooperation with western stakeholders, WD's objective is to more effectively guide federal government policies, regulations and resources so that they become more constructive instruments of western economic growth and diversification. WD's efforts are concentrated in three distinct but interrelated areas leading to the following strategic outcomes:

- policies and programs that support the development of Western Canada (Policy, Advocacy & Coordination);
- economically viable communities in Western Canada with a high quality of life (Community Economic Development *); and
- a competitive and expanded business sector in Western Canada and a strengthened western Canadian innovation system (Entrepreneurship and Innovation).

As part of WD's mandate to co-ordinate federal economic activities in the West, WD implements some programs on behalf of other federal departments and agencies. These programs are implemented under Memoranda of Understanding where the other federal department provides the authorities and funding from Parliament. Related costs are reported in the accounts of other federal departments, they are not reflected as expenses in these Financial Statements.

*Reported in 2005/06 financial statements under the heading of Sustainable Communities.

2. Summary of Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with accounting standards issued by the Treasury Board of Canada Secretariat which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

- (a) Parliamentary appropriations – WD is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to WD do not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the two basis of reporting.
- (b) Net Cash Provided by Government – WD operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The Receiver General for Canada administers the CRF. All cash received by WD is deposited to the CRF and all cash disbursements made by WD are paid from the CRF. Net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.
- (c) Change in net position in the CRF is the difference between the net cash provided by government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenues recorded by WD. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.
- (d) Revenues
 - I. Revenues from regulatory fees are recognized in the accounts based on the services provided in the year.
 - II. Other revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.
 - Sources of revenues include:
 - Interest charges on repayment of contributions.
- (e) Expenses are recorded on the accrual basis:
 - I. Transfer Payments:
 - Grants are recognized in the year in which the conditions for payment are met.
 - Contributions are recognized in the year in which the recipient has met the eligibility criteria or fulfilled the terms of a contractual transfer agreement.
 - II. Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
 - III. Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans, workers' compensation and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.
- (f) Employee future benefits
 - I. Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan (*The Public Service Superannuation Act*), a multi-employer plan administered by the Government

of Canada. WD's contributions to the plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total departmental obligations to the plan. Current legislation does not require WD to make contributions for any actuarial deficiencies of the plan.

- II. Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the government as a whole.
- (g) Accounts receivables and advances. These are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivable where recovery is considered uncertain.
 - (h) Loss Support Contributions and Investment Program - are agreements with financial institutions whereby the financial institutions authorize and issue loans using their own capital, and WD contributes to a loss support contribution, equal to between 10 and 20% of the value of the loans issued. These reserves may be used to offset a portion (up to 80%) of net losses on defaulted loans, but may not exceed WD's total contribution.
 - (i) Transfer Payments are payments that are made on the basis of an appropriation for which no goods or services are directly received (but may require the recipient to provide a report or other information subsequent to receiving payments). WD administers two types of transfer payments:
 - Grants: transfer payments made to an individual or organization that is not subject to being accounted for or audited, but for which eligibility and entitlement may be verified or the recipient may need to meet pre-conditions.
 - Contributions: conditional transfer payments made to an individual or organization for a specified purpose pursuant to a contribution agreement that is subject to being accounted for and audited.

Within the Contributions category, WD is authorized to make both non-repayable and repayable contributions. Repayable contributions are contributions whereby the recipient is expected to repay the amount advanced. Depending on their nature, they are classified as either unconditionally repayable or conditionally repayable and are accounted for differently. Normally, these contributions are provided at no interest.

- I. Unconditionally repayable contributions are contributions that must be repaid without qualification. Due to their concessionary nature, they are recorded on the Statement of Financial Position as loans at their estimated present value. A portion of the unamortized discount is brought into income each year to reflect the change in the present value of the contributions outstanding. Appropriate allowances for uncollectible amounts are also established based on an individual appraisal of accounts. Interest revenue on outstanding receivables is recognized in the year that they are earned.
- II. Conditionally repayable contributions are contributions that all or part of which becomes repayable if conditions specified in the contribution agreement come into effect. Accordingly, they are not recorded on the Statement of Financial Position until such time as the conditions specified in the agreement are satisfied at which time they are then recorded as a receivable and a reduction in transfer payment expenses. Appropriate allowances for uncollectible amounts are also established based on an individual appraisal of accounts.

Prior to 1995 repayable contributions were regularly used to assist in the delivery of WD's mandate. Since 1995 they have only been used in limited circumstances. However, these repayable contributions will continue to be recorded on the financial statement and will

continue to be until they are repaid or all reasonable attempts to collect have been taken and the accounts written-off.

III. Non-Repayable contributions are contributions that are not repayable unless default conditions in the agreement are exercised.

- (j) Prepayments – WD follows the Treasury Board Transfer Payment Policy, Article 7.6 Cash Management Policy: Instalments of Grants and Advance Payments of Contribution, Section 3 – advance payments are only provided or limited to the immediate cash requirement based on a monthly cash flow forecast from the recipient. Prior to fiscal year 2005-2006 all prepayments were recorded as accounts receivables. Effective April 1, 2005, WD changed its accounting policy for recording these transactions as expenses. For prepayments, the reporting back by a recipient on the use of funds is an administrative requirement and not a determining factor in the recognition of the payment as an expense. Only the portion of a prepayment given to a recipient that is intended to cover expenses to be incurred in a subsequent fiscal year is recorded as an account receivable.
- (k) Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future event(s) occurs or fails to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingent liability is disclosed in the notes to the financial statements. WD has no contingent liabilities at this time.
- (l) Tangible capital assets (note 9) – All tangible assets and leasehold improvements having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. WD does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value.

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset class	Sub-asset class	Amortization period
Machinery and equipment	Computer equipment	3 years
	Computer software	3 - 7 years
	Other equipment	10 years
Vehicles		5 years
Leasehold improvements		Term of the lease

The amortization period for computer software has been modified this fiscal year to reflect a change in the accounting treatment for the purchase of “off the shelf” software (amortized over 3 years) and in-house developed software (amortized up to 7 years).

- (m) Measurement uncertainty – The preparation of these financial statements in accordance with accounting standards issued by the Treasury Board of Canada Secretariat which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the liability for employee severance benefits, the useful life of tangible capital assets and unamortized discount related to unconditionally repayable contributions. Actual results could differ from those estimated. Management’s estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

WD receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, WD has different net cost of operations for the year on a government-funding basis than on an accrual accounting basis. The differences between net cost of operations and appropriations are reconciled in the following tables.

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Net cost of operations	\$ 338,979	328,438
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Amortization of tangible capital assets	(142)	(148)
Services provided without charge by other government departments - note 13(a)	(4,699)	(4,479)
Revenue not available for spending	5,255	3,449
Refund of prior year expenditures	1,835	1,953
Loss on transfer of capital assets	(13)	-
Decrease (increase) in vacation and compensatory leave	(52)	(221)
Decrease (increase) in employee severance benefits	(720)	(892)
Other	(1,998)	(6,154)
	<u>(534)</u>	<u>(6,492)</u>
Adjustments for items not affecting net cost of operations, but affecting appropriations:		
Add (less):		
Acquisitions of tangible capital assets	850	236
Decrease (increase) in prepayments	(286)	(15,533)
	<u>564</u>	<u>(15,297)</u>
Current year appropriations used	\$ 339,009	\$ 306,649

(b) Appropriations provided and used:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Vote 1 - Operations	\$ 49,009	43,983
Vote 5 - Transfer Payments	320,027	348,971
Statutory amounts	4,924	5,528
Total Appropriations	373,960	398,482
Less:		
Appropriations available for future years	-	(2)
Lapsed / Unused appropriations: - Operating Expenditures incl EBP	(7,515)	(1,083)
- Transfer Payments	(27,436)	(90,748)
	(34,951)	(91,833)
Total Appropriations Used	\$ 339,009	306,649

(c) Reconciliation of net cash provided by Government of Canada to current year appropriations used:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Net Cash provided by government	\$ 300,250	303,113
Revenue not available for respending	5,255	3,449
Refund of prior years expenditures	1,835	1,953
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund:		
Increase (decrease) in accounts receivable	401	1,713
Increase (decrease) in repayable contributions	1,413	8,773
Increase (decrease) in accounts payable and accrued liabilities	31,853	(6,198)
Other adjustments	(1,998)	(6,154)
Total Change in net position	33,504	87
Current year appropriations used	\$ 339,009	\$ 306,649

4. Expenses

The following table presents details of expenses by category:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
<u>Transfer Payments</u>		
Transfer Payments	\$ 292,765	272,098
Total Transfer Payments	292,765	272,098
<u>Operating Expenses</u>		
Salaries	29,003	30,054
Employee benefits	7,982	8,787
Professional and special services	5,578	6,345
Transportation & Communications	3,150	3,435
Accommodation	2,319	2,020
Repairs, utilities, materials and supplies	1,097	605
Rentals	775	827
Acquisition of machinery and equipment	741	659
Information	445	868
Amortization of tangible capital assets	142	148
Other	(36)	170
Bad Debts (adjustments) ¹	(210)	5,211
Total Operating Expenses	\$ 50,986	59,129

¹ The adjustment of 210k is attributed to a reduction to the Allowance for Doubtful Accounts under repayable contributions.

5. Revenues

The following table presents details of revenues by category:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Compensatory Repayments	3,114	-
Revenues from Conditionally repayable contributions	902	598
Interest	576	1,174
Amortization of discount on repayable contributions	173	811
Other	7	206
Total Revenues	\$ 4,772	2,789

6. Accounts Receivable – External Parties

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Accrued Interest	\$ 468	1,064
Receivable from the Province of British Columbia	1,851	2,207
Non-Repayable Contributions	1,114	1,077
Other Receivables	3,591	1,108
Employee Advances	5	10
Gross External Parties Account Receivable	7,029	5,466
Allowance for Doubtful Accounts	(4,748)	(2,126)
Total External Parties Receivable	\$ 2,281	3,340

7. Accounts Receivable – Repayable Contributions

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Unconditionally Repayable Contributions	\$ 31,477	38,213
Unamortized Discount on Unconditionally Repayable Contributions	(985)	(1,158)
Allowance for Doubtful - Repayable Contributions	(21,092)	(26,670)
Net Unconditionally Repayable Contributions Loans	9,400	10,385
Accrued Interest -Unconditionally Repayable Contributions Loans	7,024	7,343
Allowance for Doubtful Accounts - Accrued Interest Receivable	(6,669)	(6,560)
Total Repayable Contributions	\$ 9,755	11,168

8. Prepayments

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Loss Support Contributions	\$ 12,590	11,178
Allowance for Losses on Loss Support Contributions	(2,636)	(2,428)
Net Loss Support Contributions	9,954	8,750
Non-Repayable and Conditionally Repayable Contributions	1,005	2,495
Total Prepayments	\$ 10,959	11,245

9. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)

	Machinery & Equipment	Vehicles	Leasehold Improvements	Total
Cost				
Opening balance	\$ 1,246	121	411	1,778
Acquisitions	391	31	17	439
Work in Progress	411	-	-	411
Disposals	(34)	(33)	-	(67)
Adjustments	190	-	-	190
Closing balance	2,204	119	428	2,751
Accumulated amortization				
Opening balance	(942)	(86)	(275)	(1,303)
Amortization	(65)	(16)	(61)	(142)
Disposals	34	20	-	54
Adjustments	(190)	-	-	(190)
Closing balance	(1,163)	(82)	(336)	(1,581)
2007 Net book value	\$ 1,041	37	92	1,170
2006 Net book value	\$ 304	35	136	475

Amortization expense for the year ending March 31, 2007 is \$141,656.

Amortization expense for fiscal year 2005 - 2006 was \$148,022.

10. Accounts Payable and Accrued Liabilities – External Parties

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Transfer Payments	98,083	66,196
Operating	514	1,058
Accrued Salaries and Wages	737	767
Total Accounts Payable and Accrued Liabilities-External Parties	\$ 99,334	68,021

11. Pension and Severance Benefits

- (a) Pension benefits: WD's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and WD contribute to the cost of the Plan. The 2006-07 expense amounts to \$3,624,004, (\$4,029,282 in 2005-06), which represents approximately 2.2 times (2.6 in 2005-06) the contributions by employees.

WD's responsibility with regard to the plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the plan's sponsor.

- (b) Severance benefits: WD provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Accrued benefit obligation, beginning of year	\$ 5,874	4,982
Expense for the year	1,405	1,413
Benefits paid during the year to Mar 31	(685)	(521)
Accrued Benefit Obligations, end of year	\$ 6,594	5,874

12. Commitments

The nature of the WD's activities can result in some large multi-year contracts and obligations, whereby WD will be obligated to make future payments when the conditions under the agreement are met. Significant commitments that can be reasonably estimated are summarized as follows:

	2008	2009	2010	2011 and thereafter
	(in thousands of dollars)			
Transfer Payment				
Infrastructure Canada	47,889	-	-	-
Alberta & Saskatchewan Centenaries	42,615	-	-	-
Rick Hansen Foundation	2,133	2,133	2,135	-
Core Programming	98,843	66,931	62,390	13,879
Total Estimated Future Commitments	\$ 191,480	69,064	64,525	13,879

13. Related party transactions

WD is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. WD enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, WD received services, which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a).

(a) Services provided without charge:

During the 2006-07 fiscal year, WD received without charge from other departments, accommodation services, legal fees, workers' compensation and the employer's contribution to the health and dental insurance plans. These services without charge have been recognized in WD's Statement of Operations as follows:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Services provided without charge		
Accommodation	\$ 2,319	2,020
Employer's contribution to the health insurance plan and employee benefits plans	2,343	2,400
Legal Services	8	9
Worker's compensation	29	50
Total services provided without charge	<u><u>\$ 4,699</u></u>	<u><u>4,479</u></u>

The government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada, are not included as an expense in the WD's Statement of Operations.

(b) Administration of programs on behalf of other government departments.

Part of WD's mandate is to coordinate federal economic activities in the West. In this regard, WD implements programs on behalf of other federal departments and agencies. The following is a list of programs valued at greater than one million dollars in federal contributions administered by WD over the last two fiscal years. These expenses are reflected in the financial statements of the other government departments and not those of WD.

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
	(in thousands of dollars)	
Urban Aboriginal Strategy (UAS) - Indian and Northern Affairs	9,646	10,471
Canada Strategic Infrastructure Fund - Infrastructure Canada	111,401	18,656
Municipal Rural Infrastructure Fund - Infrastructure Canada	16,197	6,632
TOTAL	<u><u>\$ 137,244</u></u>	<u><u>35,759</u></u>

14. Comparative Information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à en optimiser l'efficacité et le rendement, de sorte qu'un ministère exerce sans frais certaines activités au nom de travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charges dans l'état des résultats du Ministère.

(b) Administration de programmes au nom d'autres ministères

Dans le cadre de son mandat, DFO a notamment pour tâche de coordonner les activités économiques du gouvernement fédéral dans l'Ouest canadien. À cette fin, DFO met en œuvre des programmes au nom d'autres ministères et organismes fédéraux. Dans la liste suivante figurent les programmes représentant des contributions fédérales de plus d'un million de dollars que DFO a administrés au cours des deux derniers exercices. Ces charges sont indiquées dans les états financiers des autres ministères et non pas dans ceux de DFO.

	2007	2006
	(en milliers de dollars)	
Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) – Affaires indiennes et du Nord canadien	9 646	10 471
Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique – Infrastructure Canada	111 401	18 656
Fonds sur l'infrastructure municipale rurale – Infrastructure Canada	16 197	6 632
TOTAL	137 244	35 759

14. Comparaison des renseignements

Les montants comparatifs ont été reclassifiés pour être conformes à la présentation de l'exercice actuel.

12. Obligations contractuelles

De par leur nature, les activités du Ministère peuvent donner lieu à d'importants contrats et obligations en vertu desquels le Ministère sera tenu d'effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années si les conditions de l'entente sont remplies. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

2011 et exercices ultérieurs	(en milliers de dollars)				Paie- ments de transfert	Infra- structure Canada Centenaires de l'Al- berta et de la Sas- katchewan	Fon- dation Rick Han- sen	Pro- grammes de base	Estimation du total des obligations contractuelles futures
	2008	2009	2010						
	47 889	-	-	-	42 615	2 133	98 843	62 390	13 879
	47 889	-	-	-	42 615	2 133	98 843	62 390	13 879
	191 480	69 064	64 525	13 879					

13. Opérations entre apparentés

DEO est apparentée selon le principe de la propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. DEO effectue des transactions avec ces entités dans le déroulement normal de ses activités et selon des conditions commerciales normales. Au cours de l'année, DEO reçoit également des services à titre gracieux d'autres ministères présentés dans la partie (a).

(a) Services fournis à titre gracieux

Au cours de l'exercice 2006-2007, DEO a reçu à titre gracieux des services d'autres ministères, des installations, des frais juridiques, des indemnités pour accidents du travail et des cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires. Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats du Ministère :

2007		2006		(en milliers de dollars)
Services fournis à titre gracieux				
Installations				
Cotisations de l'employeur au régime de		2 319	2 020	
soins de santé et d'avantages sociaux		2 343	2 400	
Services juridiques		8	9	
Indemnités des accidents de travail		29	50	
Total des services fournis à titre gracieux		4 699	4 479	

11. Prestations de retraite et indemnités de départ

- (a) Prestations de retraite : les employés de DEO participent au Régime de retraite de la fonction publique qui est parrainé et administré par l'administration fédérale au nom du gouvernement du Canada. Pour le calcul des prestations de retraite le nombre maximum d'années de cotisation est 35 ans, à raison de 2 p. 100 par année donnant droit à pension multiplié par la moyenne des 5 meilleures années consécutives de gains. Les prestations sont intégrées à celles du Régime de retraite du Canada ou du Québec et sont indexées à l'inflation.
- Les employés et DEO contribuent aux coûts du plan. En 2006-2007, les charges s'élèvent à 3 624 004 \$ (4 029 282 \$ en 2005-2006), soit environ 2,2 fois (2,6 en 2005-2006) les cotisations des employés.

La responsabilité du Ministère relative au régime se limite aux cotisations versées. Les excédents les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

- (b) Indemnités de départ : Le Ministère verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des leurs années de service et de leur salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Elles sont prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

	2007	2006
(en milliers de dollars)		
Obligations au titre des indemnités, début de l'exercice	5 874	4 982
Charges pour l'exercice	1 405	1 413
Indemnités versées pendant l'exercice jusqu'au 31 mars	(685)	(.521)
Obligation au titre des indemnités constituées, fin de l'exercice	6 594	5 874

9. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

	Machinerie et équipement	Véhicules	Améliorations locatives	Total
Coût				
Solde d'ouverture	1 246	121	411	1 778
Acquisitions	391	31	17	439
Travaux en cours	411	-	-	411
Aliénations	(34)	(33)	-	(67)
Rajustements	190	-	-	190
Solde de clôture	2 204	119	428	2 751
Amortissement accumulé				
Solde d'ouverture	(942)	(86)	(275)	(1 303)
Amortissement	(65)	(16)	(61)	(142)
Aliénations	34	20	-	54
Rajustements	(190)	-	-	(190)
Solde de clôture	(1 163)	(82)	(336)	(1 581)
2007 Valeur comptable nette	1 041	37	92	1 170
2006 Valeur comptable nette	304	35	136	475

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2007 est de 141 656 \$.
La charge d'amortissement pour l'exercice 2005-2006 est de 148 022 \$.

10. Comptes débiteurs et charges à payer – Parties externes

(en milliers de dollars)

	2007	2006
Paielements de transfert	98 083	66 196
Fonctionnement	514	1 058
Salaires et avantages sociaux courus	737	767
Total des comptes débiteurs et des charges à payer – parties externes	99 334	68 021

8. Paiements anticipés

Pertes au soutien des contributions (réserves pour pertes sur prêts)	12 590	11 178
Provision pour les pertes au soutien des contributions	(2 636)	(2 428)
Pertes nettes du soutien aux contributions	9 954	8 750
Contributions non remboursables et remboursables avec conditions	1 005	2 495
Total des paiements anticipés	10 959	11 245

(en milliers de dollars)

2007	2006
-------------	-------------

Total des contributions remboursables

Contributions à remboursement non conditionnel	31 477	38 213
Escompte non amorti sur les contributions remboursables	(985)	(1 158)
Provision pour contributions dont le remboursement est douteux	(21 092)	(26 670)
Contributions à remboursement non conditionnel nettes	9 400	10 385
Intérêts courus - Contributions à remboursement non conditionnel	7 024	7 343
Provision pour intérêts courus sur créances douteuses	(6 669)	(6 560)
Total des contributions remboursables	9 755	11 168

(en milliers de dollars)

2007	2006
-------------	-------------

7. Comptes débiteurs – Contributions remboursables

Intérêts courus	468	1 064
Comptes débiteurs de la province de la Colombie-Britannique	1 851	2 207
Contributions non remboursables	1 114	1 077
Autres comptes débiteurs	3 591	1 108
Avances aux employés	5	10
Comptes débiteurs bruts des parties externes	7 029	5 466
Provisions pour créances douteuses	(4 748)	(2 126)
Total des comptes débiteurs des parties externes	2 281	3 340

(en milliers de dollars)

2007	2006
-------------	-------------

6. Comptes débiteurs – Parties externes

4. Charges

Les tableaux suivants présentent en détail les charges par catégorie :

<u>Paielements de transfert</u>	
Paielements de transfert	Total des paielements de transfert
292 765	292 765
272 098	272 098
<u>2007</u>	<u>2006</u>
(en milliers de dollars)	

Charges de fonctionnement

Salaires	29 003	30 054
Avantages sociaux	7 982	8 787
Services professionnels et spéciaux	5 578	6 345
Transports et communications	3 150	3 435
Installations	2 319	2 020
Services de réparation, services publics, fournitures et approvisionnements	1 097	605
Locations	775	827
Acquisition de machinerie et d'équipement	741	659
Information	445	868
Amortissement des immobilisations corporelles	142	148
Autres	(36)	170
Créances irrécouvrables (rajustements) ¹	(210)	5 211
Total des charges d'exploitation	50 986	59 129

¹ Le rajustement de 210 000 \$ correspond à la provision pour créances douteuses sous le volet des contributions remboursables.

5. Revenus

Les tableaux suivants présentent en détail les revenus par catégorie :

<u>2007</u>		<u>2006</u>	
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Remboursements compensatoires	3 114	-	-
Revenus des contributions à remboursement conditionnel	902	598	598
Intérêts	576	1 174	1 174
Amortissement de l'escompte sur les contributions remboursables	173	811	811
Autres	7	206	206
Total des revenus	4 772	2 789	2 789

(b) Crédits fournis et utilisés

	2006	2007
Crédit I - Fonctionnement	43 983	49 009
Crédit 5 - Paiements de transfert	348 971	320 027
Montants législatifs	5 528	4 924
Total des crédits	398 482	373 960
Moins :		
Crédits disponibles pour les exercices ultérieurs	(2)	-
Crédits annulés/inutilisés - dépenses de fonctionnement incluant le régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	(1 083)	(7 515)
- Paiements de transfert	(90 748)	(27 436)
	(91 833)	(34 951)
Total des crédits utilisés	306 649	339 009

(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada et des crédits de l'exercice en cours utilisés :

	2006	2007
Encaisse nette fournie par le gouvernement	303 113	300 250
Revenus non disponibles pour dépenser	3 449	5 255
Remboursement des dépenses des années précédentes	1 953	1 835
Variation de la situation nette du Trésor	1 713	401
Augmentation (diminution) des comptes débiteurs	1 713	401
Augmentation (diminution) des contributions remboursables	8 773	1 413
Augmentation (diminution) des comptes débiteurs et des charges à payer	(6 198)	31 853
Autres rajustements	(6 154)	(1 998)
Variation totale de la position nette	87	33 504
Crédits de l'exercice en cours utilisés	306 649	339 009

(en milliers de dollars)

3. Crédits parlementaires

Le Ministère reçoit la plus grande partie de son financement sous forme de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen des crédits parlementaires autorisés lors d'exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. Par conséquent, les coûts de fonctionnement nets du Ministère pour l'exercice peuvent différer suivant qu'ils sont présentés selon la méthode de financement du gouvernement ou la méthode de comptabilité d'exercice. Les différences entre les coûts de fonctionnement nets et les crédits sont rapprochées dans les tableaux suivants :

(m) Incertitude de l'estimation – La préparation de ces états financiers conformément aux normes comptables du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, qui correspondent aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif, du passif, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour indemnités de départ, la durée de vie utile des immobilisations corporelles et l'escompte non amorti sur les contributions à rembourser non conditionnel. Il peut y avoir divergence entre les résultats réels et les estimations. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure qu'il devient nécessaire de les rajuster, les rajustements sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

La période d'amortissement du matériel informatique a été modifiée pour cet exercice afin de refléter un changement dans le traitement comptable de l'achat des logiciels du commerce (amortissement 3 ans) et des logiciels développés au Ministère (amortissement allant jusqu'à 7 ans).

Catégorie	Sous-catégorie	Période d'amortissement
Machines et matériel	Matériel informatique	3 ans
	Logiciels	3 - 7 ans
	Autre matériel	10 ans
Véhicules		5 ans
Améliorations locatives		Durée du bail

situation financière à leur valeur actualisée estimative. Une partie de l'écart d'actualisation non amorti est inscrite aux résultats à chaque exercice pour tenir compte de la variation de la valeur actualisée des contributions non remboursées. Une provision estimative pour l'irrecouvrabilité est également comptabilisée au besoin. Les revenus d'intérêt sur les comptes débiteurs en souffrance sont constatés dans l'année où ils sont gagnés.

II. Les contributions à remboursement conditionnel sont des contributions remboursables en tout ou en partie lorsque les conditions établies dans l'entente sont remplies. Par conséquent, elles ne sont pas comptabilisées dans l'état de la situation financière jusqu'à ce que les conditions établies dans l'entente soient remplies; elles sont alors comptabilisées comme compte débiteur et en réduction des charges au titre de paiements de transfert. Une provision estimative pour l'irrecouvrabilité est comptabilisée basée sur une évaluation individuelle des comptes.

Avant 1995, DFO utilisait régulièrement les contributions remboursables pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Depuis 1995, ces contributions ne sont utilisées que dans des circonstances bien définies. Cependant, ces contributions remboursables continueront d'être comptabilisées dans les états financiers jusqu'à ce qu'elles soient remboursées, ou que toutes les mesures raisonnables aient été prises pour les recouvrer et qu'elles soient radées.

III. Les contributions non remboursables sont des contributions pour lesquelles aucun remboursement n'est exigé tant que les conditions de l'entente de contribution sont respectées.

(j). Paiements anticipés – DFO observe le paragraphe 7.6.3 de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, de la section 7.6 intitulée Politique de gestion de trésorerie : Versement de subventions et de paiements anticipés sur les contributions. Le paragraphe en question stipule que le « montant de chaque paiement anticipé doit être limité aux besoins de trésorerie immédiats d'après les prévisions mensuelles d'encaisse du bénéficiaire ». Avant l'exercice 2005-2006, tous les paiements anticipés étaient enregistrés dans les comptes débiteurs. Depuis le 1^{er} avril 2005, DFO a modifié sa politique de comptabilisation de ses opérations. Pour les paiements anticipés, le rapport du bénéficiaire sur l'utilisation des fonds est une exigence administrative et non pas un facteur déterminant dans la reconnaissance du paiement comme dépense. Seule la tranche d'un paiement anticipé accordée à un bénéficiaire et visant à couvrir des dépenses qui seront engagées au cours d'un exercice ultérieur doit être comptabilisée comme un compte débiteur.

(k) Les passifs éventuels sont des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur peut se produire ou ne pas se produire et où il est possible de faire une estimation raisonnable de la perte, un passif estimatif et une charge sont comptabilisés. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant de la perte, le passif éventuel est signalé dans les notes complémentaires des états financiers. Le Ministère n'a pas de passif éventuel à l'heure actuelle.

(l) Immobilisations corporelles (note 9) – Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locales dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. DFO n'inscrit pas à son actif les biens incorporels, les œuvres d'art ou les trésors historiques qui ont une valeur culturelle, esthétique ou historique.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation :

des accidents du travail et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

(f) Avantages sociaux futurs

I. Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au régime de retraite de la fonction publique (*Loi sur la pension de la fonction publique*), régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de DFO au régime sont passées charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du Ministère découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, Ministère n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

II. Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans les conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

(g) Les comptes débiteurs et les avances sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les comptes débiteurs dont le recouvrement est incertain.

(h) Les prestations au soutien des contributions et les programmes d'investissement - Les réserves pour pertes sur prêts sont le résultat d'ententes conclues avec des institutions financières dans le cadre desquelles ces institutions autorisent et accordent des prêts en utilisant leurs propres capitaux, et DFO contribue à ces réserves pour un montant équivalant à un taux qui varie entre 10 et 20 % de valeur des prêts accordés. Les réserves peuvent servir à compenser une partie (jusqu'à 80 %) des pertes nettes sur les prêts non remboursés, jusqu'à concurrence de la contribution totale de DFO à réserves.

(i) Les paiements de transfert sont des paiements imputés sur un crédit pour lesquels aucun bien ou service n'est reçu en contrepartie, mais pour lesquels le bénéficiaire peut être tenu de présenter un rapport ou d'autres renseignements après avoir reçu un paiement. DFO administre deux types de paiements de transfert :

- Subventions : paiements de transfert à l'intention d'un particulier ou d'un organisme qui n'est pas assujéti à des obligations de rendre des comptes ou à être vérifié, mais pour lequel le droit d'en bénéficier peut faire l'objet d'une vérification et le bénéficiaire peut devoir remplir des conditions préalables;
- Contributions : paiements de transfert conditionnels à un particulier ou à un organisme à une fin précise qui peut faire l'objet d'un compte rendu ou d'une vérification conformément à l'accord conclu à son sujet.

Dans la catégorie des contributions, DFO a l'autorisation de faire des contributions non remboursables et des contributions remboursables. Les contributions remboursables sont des contributions dont le bénéficiaire doit rembourser le montant versé. Selon leur nature, elles sont classées comme des contributions remboursables sans condition ou comme des contributions à rembourser conditionnel et sont comptabilisées de façons différentes. Habituellement ces contributions sont accordées sans intérêts.

I. Les contributions à rembourser non conditionnel sont des contributions qui doivent absolument être remboursées. En raison de leur nature, elles sont comptabilisées dans l'état de

les fonds provenant du Parlement. Les coûts occasionnés sont inscrits dans les comptes de ces autres ministères fédéraux et ne figurent pas dans les charges indiquées dans les présents états financiers.

Sommaires des principales normes comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, qui correspondent aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les principales normes comptables sont les suivantes :

- (a) Crédits parlementaires – DFO est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. La formule de comptabilisation des crédits consentis à DFO ne correspond pas à celle des rapports financiers selon les principes comptables généralement reconnus, car les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de comptabilisation.

- (b) Encaisse nette fournie par le gouvernement – DFO exerce ses activités au moyen des fonds du Trésor, lui-même administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par DFO est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par DFO sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les entrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères fédéraux.

- (c) La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles comptabilisés par DFO. La variation découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

(d) Revenus

- I. Les revenus provenant de droits réglementaires sont constatés dans les comptes en fonction des services fournis au cours de l'exercice.
- II. Les autres revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les faits sous-jacents ont eu lieu.
- Les sources de revenus comprennent :
 - les intérêts sur le remboursement des contributions.

- (e) Charges - Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

I. Paiements de transfert :

- Les subventions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les conditions de paiement sont remplies;
 - Les contributions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a rempli les critères d'admissibilité ou les conditions de l'accord de transfert.
- II. Les indemnités de vacances et congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi

III. Les services fournis à titre gracieux par d'autres ministères, les

cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires, les indemnités

1. Mandat et objectifs

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est un ministère du gouvernement du Canada qui exerce ses activités aux termes de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* de 1988, laquelle a pour objet de renforcer l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région dans le cadre de la politique économique nationale.

En vertu de la *Loi*, DEO a pour tâches :

- de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien;
- de coordonner les activités économiques du gouvernement fédéral dans l'Ouest;
- de faire valoir les intérêts de l'Ouest canadien dans l'élaboration de la politique économique nationale.

Au moyen de partenariats avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales ainsi que d'autres organisations, DEO met en œuvre des programmes et des initiatives qui concourent à la réalisation du programme du gouvernement du Canada pour bâtir une économie du XXI^e siècle dans l'Ouest canadien. L'administration centrale du Ministère et le cabinet de la sous-ministre sont situés à Edmonton, en Alberta. DEO a pour objectif d'orienter plus efficacement, de concert avec les intervenants de l'Ouest, les politiques, les règlements et les ressources du gouvernement fédéral, en vue d'en faire des instruments constructifs de croissance et de diversification de l'économie de l'Ouest. Les efforts déployés par DEO sont concentrés dans trois domaines distincts mais interreliés devant produire les résultats stratégiques suivants :

- des politiques et des programmes qui appuient le développement de l'Ouest canadien (politique, défense des intérêts et coordination);
- des collectivités économiquement viables offrant une grande qualité de vie dans l'Ouest canadien (développement économiquement viables*);
- un secteur des affaires concurrentiel et élargi dans l'Ouest canadien et un système d'innovation renforcé (entrepreneuriat et innovation).

Dans le cadre du mandat qu'a DEO de coordonner les activités économiques du gouvernement fédéral dans l'Ouest, le Ministère met en œuvre des programmes au nom d'autres ministères et organismes fédéraux, en vertu de protocoles d'entente dans le cadre desquels ces autres ministères lui fournissent les autorisations et

	2007	2006
Activités de fonctionnement		
Coût de fonctionnement net	\$ 338,979	328,438
Éléments sans incidence sur l'encaisse :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(142)	(148)
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	(13)	-
Services fournis à titre gracieux par d'autres ministères (note 13 (a))	(4,699)	(4,479)
Variations de l'état de la situation financière :		
Augmentation (diminution) des comptes débiteurs	(401)	(1,713)
Augmentation (diminution) des contributions remboursables	(1,413)	(8,773)
Augmentation (diminution) des paiements anticipés	(286)	(15,533)
Diminution (augmentation) des comptes créditeurs et des charges à payer	(31,853)	6,198
Diminution (augmentation) des indemnités de vacances	(52)	(221)
Diminution (augmentation) des indemnités de départ	(720)	(892)
Encaisse utilisée pour les activités de fonctionnement	299,400	302,877
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisition d'immobilisations corporelles (note 9)	850	236
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement en immobilisations corporelles	850	236
Activités de financement		
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	\$ (300,250)	(303,113)

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

	2007	2006
Avoir du Canada, début de l'exercice	(49 680)	(28 834)
Coût de fonctionnement net	(338 979)	(328 438)
Credits de l'exercice en cours utilisés (note 3-b)	339 009	306 649
Revenus non disponibles pour dépenser	(5 255)	(3 449)
Variation de la situation nette du Trésor (note 3-c)	(33 504)	(87)
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 13-a)	4 699	4 479
Avoir du Canada, fin de l'exercice	(83 710)	(49 680)

Actif		2007		2006	
Actif financier					
Comptes débiteurs		706		48	
-Autres ministères		2 281		3 340	
-Parties externes (note 6)		9 755		11 168	
Total de l'actif financier		12 742		14 556	
Actif non financier					
Paielements anticipés (note 8)		10 959		11 245	
Immobilisations corporelles (note 9)		1 170		475	
Total de l'actif non financier		12 129		11 720	
Total de l'actif		24 871		26 276	
Passif					
Comptes créditeurs et charges à payer		1 064		524	
-Autres ministères		99 334		68 021	
-Parties externes (note 10)		1 589		1 537	
Indemnités de vacances et congés compensatoires		6 594		5 874	
Indemnités de départ (note 11-b)		108 581		75 956	
Total du passif		(83 710)		(49 680)	
Avoir du Canada					
Total du passif et avoir du Canada		24 871		26 276	

Obligations contractuelles (note 12)

Paielements de transfert		2007	2006
Total des paiements de transfert			
Politique, défense des intérêts et coordination	545	596	
Développement économique des collectivités	177 179	186 402	
Entreprenariat et innovation	115 041	85 100	
Charges de fonctionnement (note 4)	292 765	272 098	
Total des charges de fonctionnement			
Politique, défense des intérêts et coordination	11 523	13 363	
Développement économique des collectivités	15 143	17 561	
Entreprenariat et innovation	24 320	28 205	
Total des charges	343 751	59 129	331 227
Revenus (note 5)			
Politique, défense des intérêts et coordination	-	-	
Développement économique des collectivités	725	460	
Entreprenariat et innovation	4 047	2 329	
Total des revenus	4 772	2 789	
Charges de fonctionnement nettes	338 979	328 438	

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Énoncé de la responsabilité de la direction

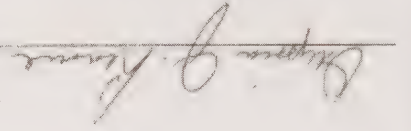
La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2006 et de toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux normes comptables établies par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada qui correspondent aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information contenue dans ces états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, et tiennent compte de leur importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières du Ministère. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de DEO concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds publics. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le Ministère.

La direction est appuyée par le Comité de vérification et d'évaluation ministériel. Ce Comité approuve le plan de vérification et d'évaluation du Ministère et supervise les activités internes de vérification et d'évaluation. Il examine également les résultats des vérifications et des évaluations ainsi que les réponses de la direction et les plans d'action élaborés pour répondre aux recommandations issues de la vérification et de l'évaluation.

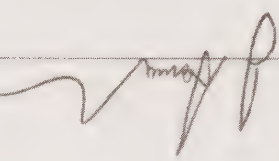
Les états financiers de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada n'ont pas fait l'objet d'une vérification.



Oryssia J. Lennie
Sous-ministre
Edmonton, Alberta
Canada

Date

le 1^{er} août 2007



Jim Saunderson
Agent financier principal

Date

le 1^{er} août 2007



**DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE
L'OUEST CANADA
ÉTATS FINANCIERS (non vérifiés)
POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE
31 MARS 2007**

Annexe I : États financiers

cadres supérieurs à cet égard, en supervisant l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques pour les principaux risques ministériels et de programmes, et en participant à la préparation et à la mise en œuvre des plans de continuité des opérations. Des Cadres de vérification axés sur les risques (CVAR) sont actuellement en place pour tous les programmes dont le travail de vérification et de surveillance est mû par l'évaluation des risques du programme.

En 2006-2007, le Comité directeur de la GIR a réussi à mettre en œuvre un certain nombre

d'initiatives, notamment :

- l'achèvement d'un profil de risques ministériel et une évaluation stratégique des risques;
- l'introduction d'énoncés de gestion intégrée des risques dans les documents clés du Ministère, comme les plans d'activités ministériel et régionaux, le RPP, le RMR, le cadre de fonctionnement, le cadre des subventions et des contributions et le cadre des AMG;
- l'élaboration d'un plan de continuité des opérations de DFO;
- l'élaboration d'instruments et de stratégies généralisés et souples d'atténuation des risques pour les principaux risques ministériels et de programme.

Le Comité directeur de la GIR est chargé de veiller à l'efficacité de la gestion des risques ministérielle en soulignant l'attention accordée à ce secteur, en définissant les responsabilités des

Gestion intégrée des risques (GIR)

Le Ministère considère que la mise en oeuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est une grande priorité. En se fondant sur les réussites des évaluations antérieures du CRG, DEO continue de répondre aux dix éléments essentiels du Cadre et, dans ce contexte, place une grande importance sur la fonction de vérification et d'évaluation interne, les valeurs et l'éthique. DEO a créé et purvu un poste de directeur général, Vérification, Évaluation et Éthique, un poste qui traduit l'exigence du Ministère d'insister davantage sur la responsabilisation, la transparence et le comportement éthique.

En outre, DEO a aussi créé un Comité de reddition de compte composé des cadres de la direction dont le mandat consiste à élaborer puis mettre en oeuvre un plan d'action pour la reddition de compte.

Progrès de la mise en oeuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

Une équipe de l'ensemble de l'Ouest a élaboré et coordonné une formation sur l'élaboration et l'évaluation de projets dans chacune des quatre régions. Les séances de formation des agents avaient deux buts : 1) enseigner, réaffirmer et mettre à jour le travail des gestionnaires et des agents au chapitre de l'élaboration et de l'évaluation de projets; 2) établir et maintenir un degré cohérent de diligence raisonnable dans l'ensemble du Ministère. La planification de la formation des agents a débuté en juin 2005, et les formations ont été offertes dans les différentes régions au cours des mois d'avril et mai 2006. On offrira au moins une formation par année.

Formation des agents de projets afin d'améliorer la diligence raisonnable

Au cours du dernier exercice, l'élaboration du Portail de projet a donné lieu à un module de rapport sur le rendement. Ce module offre les outils nécessaires pour saisir les résultats des projets par rapport aux indicateurs de rendement établis au moment de l'évaluation des projets. On peut rapidement effectuer des analyses, des compilations et élaborer des rapports sur les indicateurs de rendement normalisés, harmonisés avec l'architecture des activités de programme de DEO. En créant ce nouveau module, DEO a montré son engagement à l'égard de la responsabilisation en mettant plus l'accent sur les résultats des projets. Ce mécanisme favorisera également un processus décisionnel mieux éclairé.

Le Ministère, on peut accéder immédiatement aux bases de données sur les projets créées par ce système, que ce soit à titre de référence ou à des fins de rapport.

d'une évaluation cohérente des propositions des clients, d'analyse des risques, de création automatique des formulaires d'approbation à signer par le doté de pouvoirs délégués pertinents et de création des ententes de contribution de DEO normalisées. Ce système a permis à DEO d'améliorer ses contrôles internes, son efficacité, sa transparence et sa responsabilisation. Partout au Ministère, on peut accéder immédiatement aux bases de données sur les projets créées par ce système, que ce soit à titre de référence ou à des fins de rapport.

Intégration de la planification des ressources humaines dans le processus de planification des activités

Pour DEO, c'est la région du Manitoba qui a piloté l'intégration du plan des Ressources humaines (RH) au plan d'activités régional en 2005-2006. DEO-Manitoba a poussé l'exercice plus loin en mettant en œuvre une initiative de planification de la relève en 2006-2007. Toutes les autres régions et directions générales ministérielles travaillaient à l'intégration de leurs plans de RH et de leurs plans des activités en se fondant sur les leçons tirées de l'expérience du manitobaine. Les régions et les directions générales de DEO présentent des rapports sur leurs progrès au milieu et à la fin de l'année financière. Ces rapports portent sur les principaux résultats visés et sur les résultats cernés dans les plans d'activités. Ce même processus de rapport sera appliqué aux plans de RH.

Résultats de l'initiative d'apprentissage

DEO a élaboré une stratégie d'apprentissage en 2006-2007 qui a servi de fondement au plan d'apprentissage du Ministère pour l'exercice 2007-2008. DEO a également signé un protocole d'entente avec l'École de la fonction publique du Canada en octobre, établissant une relation courante avec l'École. Grâce à ce partenariat unique, DEO augmentera sa capacité de répondre aux exigences de la nouvelle Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, et de faire preuve de leadership et d'établir des « pratiques exemplaires » dans l'instauration d'une culture de l'apprentissage permanent.

En ce qui concerne la modernisation des RH, DEO a réalisé les progrès suivants au cours de l'exercice 2006-2007 :

- Vingt-trois (23) employés ont terminé la formation d'orientation;
- Quatre-vingt-seize (96) pour cent des cadres et des gestionnaires ont terminé la formation sur la délégation de pouvoirs avant l'échéance du 31 décembre 2006, et 98 p. 100 l'avaient terminée au 31 mars;
- On a cerné quels employés devaient suivre la formation de spécialiste fonctionnel en gestion de l'information et en acquisitions, gestion du matériel et des biens immobiliers, et ces employés ont été inscrits. Tous les employés inscrits ont terminé la formation en gestion de l'information. La formation sur les acquisitions, la gestion du matériel et des biens immobiliers est terminée à 66 p. 100.

Augmenter la responsabilisation et la reddition de comptes sur le rendement

DEO a élaboré un système de gestion de l'information sur le Web assorti de tous les outils nécessaires aux agents pour traiter tout le cycle de vie des projets de subventions et de contributions. Ce système porte le nom de Projet de la Passerelle et a été adapté aux programmes de DEO grâce à une élaboration interne. Le Projet de la Passerelle est devenu un mécanisme

DEO continue d'appuyer des projets qui répondent aux besoins de développement économique des CLOSM des différentes régions de l'Ouest canadien. Par exemple, le Corridor Touristique, Francophone de l'Ouest (CTFO) est une initiative des OFVE pour l'ensemble de l'Ouest visant à promouvoir le tourisme francophone dans l'Ouest canadien. Ce projet fait la promotion des attractions touristiques, des petites et moyennes entreprises, et du caractère unique des quatre provinces de l'Ouest comme destination touristique pour les Francophones. Les cibles du plan d'action du CTFO pour 2005-2007 ont été atteintes et des discussions sont en cours pour renouveler l'initiative, dans le contexte des débouchés qu'ouvrent les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver en 2010.

Soutien et financement de projets

DEO continue de fournir les fonds pour le fonctionnement de quatre OFVE afin d'offrir aux entrepreneurs et aux petites entreprises francophones toute une gamme de services de qualité. Ce partenariat, sous l'égide plus vaste du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, continue d'être reconnu par le Commissaire aux langues officielles comme une pratique exemplaire pour cerner et satisfaire les besoins des entrepreneurs et des collectivités francophones de tout l'Ouest canadien.

Organisations francophones à vocation économique (OFVE)

Quatre grands projets pilotes d'enseignement et d'apprentissage à distance ont été financés au Collège Educacentre en Colombie-Britannique, au Campus Saint-Jean en Alberta, au Service Transaskois de formation aux adultes Inc. en Saskatchewan et au Collège universitaire de Saint-Boniface au Manitoba. Ces projets permettent de veiller à ce que les Francophones aient accès à un enseignement post-secondaire en français, peu importe où ils habitent. Les projets comprennent l'élaboration des cours et du programme, les services en direct, les services électroniques (counseling professionnel, prêts étudiants, centre de ressources), des outils de communication électronique et de formation pour les enseignants et le personnel.

En 2006-2007, DEO a aidé des organismes francophones de l'Ouest canadien à recruter six stagiaires pour des périodes allant de deux à douze mois.

L'Ouest pour les jeunes. Les projets pilotes d'apprentissage à distance permettront d'enrichir le contenu des cours de français et la présentation de demandes en direct, alors que les stages offriront aux jeunes la possibilité d'améliorer leurs compétences et leurs aptitudes au travail dans leur province ainsi que de perfectionner leurs aptitudes dans la langue officielle de la minorité. En vertu de ce protocole d'entente, les ressources ont été offertes pour une période de cinq ans qui prendra fin le 31 mars 2008.

Diversification de l'économie de l'ouest Canada s'engage à réaliser les objectifs de la Loi sur les langues officielles (LLO) afin de relever la vitalité et d'appuyer le développement des collectivités de langue officielle anglaise ou française, en situation minoritaire, et de favoriser la pleine reconnaissance et l'utilisation des deux langues officielles par la société canadienne.

L'actuel Plan d'action pour la mise en œuvre de l'article 41 de la LLO de DFO (http://www.dfo.gc.ca/rpts/strategies/ola/default_f.asp) est un plan pluriannuel visant la période d'avril 2004 à mars 2008. Par un certain nombre de consultations officielles et officielles, à l'échelle régionale et dans l'ensemble de l'ouest, incluant sa participation à des consultations nationales avec les collectivités de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), les universités, les associations et des groupes d'intervenants communautaires, DFO s'engage :

- à établir des partenariats pour répondre aux priorités cernées par les CLOSM;
- à fournir un soutien aux Organisations francophones à vocation économique (OFVE);
- à soutenir les projets des CLOSM.

Partenariats

Partenariat interministériel avec les communautés de langues officielles

DFO collabore avec Patrimoine canadien dans le cadre du programme de Partenariat interministériel avec les communautés de langues officielles (PICLO). Le protocole d'entente du PICLO vise à encourager de nouveaux partenariats dans les collectivités de langue officielle en situation minoritaire et à chercher des projets favorisant le développement et la durabilité de ces collectivités.

Au Manitoba, grâce au financement de DFO et de Patrimoine canadien, le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEMB) a élaboré un projet qui permet : de faire progresser le développement économique dans les régions rurales du Manitoba; d'aider et d'inciter les jeunes des collectivités bilingues du Manitoba à améliorer leur esprit d'entreprise; à tirer avantage des relations commerciales internationales existantes pour favoriser l'immigration d'entrepreneurs de la France et de la Belgique ainsi que des investissements dans l'économie franco-manitobaine, tant dans les régions rurales qu'urbaines.

À Port Coquitlam, en Colombie-Britannique, DFO et Patrimoine canadien ont contribué au projet de revitalisation de Maillardville. Ce projet, qui permettra de revitaliser le district commercial à héritage francophone de Maillardville et de réviser le plan officiel de la Ville, vise à aider la municipalité de Coquitlam à bien profiter des retombées économiques (touristiques et commerciales) des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.

Plan d'action du gouvernement du Canada

Dans le cadre du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement du Canada, DFO et Industrie Canada rassemblent leur savoir-faire grâce à un protocole d'entente visant la mise en

Section IV : Autres sujets d'intérêt

(en milliers de dollars)		Collaboration et coordination	Recherche et analyse	Représentation	Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	Infrastructure	Développement des entreprises et entrepreneuriat	Innovation	TOTAL
Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest	0	0	28	0	14 357	0	2 566	8 753	25 704
Centres d'entreprises des femmes	0	0	0	0	-	0	3 891	0	3 891
TOTAL – Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	73	472	0	86 144	0	44 476	51 560	182 725	
TOTAL – Programme de prêts et d'investissements	0	0	0	0	0	2 465	0	2 465	
Programme du réseau de prestation de services									
Programme de stages en développement économique communautaire	0	0	0	0	0	0	150	0	150
Réseau de prestation de services	0	0	0	220	0	0	36	0	256
TOTAL – Programme du réseau de prestation de services	0	0	0	220	0	186	0	406	
TOTAL – Programme de développement des collectivités	0	0	0	12 950	0	13 442	0	26 392	
TOTAL – Programme Infrastructures Canada	0	0	0	0	80 429	0	0	80 429	
TOTAL – Autres	0	0	0	174	0	0	0	174	
TOTAL DES DÉPENSES	73	472	0	99 488	80 429	60 569	51 560	292 591	

Tableau 17 : Subvention et contributions par sous-programme en 2006-2007

(en milliers de dollars)	Collaboration et coordination	Recherche et analyse	Représentation	Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	Infrastructure	Développement des entreprises et entrepreneuriat	Innovation	TOTAL
Programme de diversification de l'économie de l'ouest								
Centenaires de l'Alberta et de la Saskatchewan	0	0	0	39 769	0	0	0	39 769
Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation	0	0	0	0	0	0	96	96
Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord	0	0	0	1 412	0	0	26	1 438
Parrainage de conférences	25	0	0	143	0	260	91	519
Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité	0	0	0	0	0	733	0	733
Préparation à l'exportation (PECI)	0	0	0	0	0	50	0	50
Premiers emplois en sciences et technologie	0	0	0	0	0	17	147	164
Organisations francophones à vocation économique	0	0	0	1 346	0	1 131	0	2 477
Administration portuaire du fleuve Fraser	0	0	0	0	0	2 000	0	2 000
Communautés de langue officielle en situation minoritaire – stages	0	0	0	81	0	0	0	81
Communautés de langue officielle en situation minoritaire – projets pilotes	0	0	0	1 093	0	0	0	1 093
Polygone de tir aérien de Primrose Lake	0	0	0	15 000	0	0	0	15 000
Administration portuaire de Prince Rupert	0	0	0	0	0	30 000	0	30 000
Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain	0	0	0	85	0	0	0	85
Ententes sur le développement urbain	0	0	0	1 467	0	0	982	2 449
Programme de diversification de l'économie de l'ouest	48	444	0	11 391	0	3 828	41 465	57 176

Le Ministère applique toutes les directives pertinentes du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Tableau 16 : Politiques concernant les voyages

Pour plus de détails sur l'EPDEO, consulter : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp. Pour plus de renseignements au sujet des initiatives horizontales, y compris celles où le Ministère est un partenaire, voir l'activité de programme concernée dans la Section II du Rapport sur le rendement.

- Partenaire
- 1) Ententes de partenariat économique (EPDEO)
 - 2) Programme infrastructures Canada – Infrastructure Canada (responsable)
 - 3) Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique – Infrastructure Canada (responsable)
 - 4) Fonds sur l'infrastructure municipale rurale – Infrastructure Canada (responsable)
 - 5) Initiative de représentation accrue aux États-Unis – Affaires étrangères et Commerce international (responsable)

Responsable

Au cours de l'exercice 2006-2007, Diversification de l'économie de l'ouest Canada a collaboré à titre de responsable ou de partenaire aux initiatives horizontales suivantes :

Tableau 15 : Initiatives horizontales

Vous trouverez des renseignements supplémentaires sur le service à la clientèle à l'adresse : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp.

Web du Ministère.

- 1) Les Centres de services aux entreprises du Canada ont fait état d'un taux de satisfaction de la clientèle de 83 p. 100 en 2006-2007.
- 2) DEO mènera un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2007-2008 et donnera suite aux recommandations. Le Ministère élaborera présentement des normes de service (rapidité, accès et exactitude) pour les demandes de financement de projet.
- 3) Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2007-2008 seront communiqués aux clients. De plus, les normes de service seront affichées sur le site Web du Ministère.

Le Ministère a constaté les progrès suivants en ce qui a trait au service à la clientèle :

Tableau 14 : Service axé sur la clientèle

Consulter : http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp.

Tableau 13 : Approvisionnement et marchés

Ministère	Points à régler	Commentaires du Ministère	5. Quels ajustements avez-vous effectués, s'il y a lieu?
	4. Quels sont vos progrès à ce jour?	En 2006-2007, DEO a investi environ 17 millions de dollars dans des projets qui contribueront à la réalisation des résultats articulés dans la SDD III. Le Ministère a aussi continué d'améliorer ses systèmes afin de cerner et de faire le suivi des projets de DD. Ces activités sont essentielles pour que les agents du Ministère puissent cerner et appuyer les projets de DD, et rendre comptes de la progression de ces projets. En outre, DEO a évalué la SDD III et analysé des projets qui contribuent aux objectifs de DD. Les réussites liées précisément aux cibles de la SDD III sont affichées annuellement sur le site Web du Ministère. Pour un rapport détaillé sur les résultats clés de 2006-2007, veuillez consulter la mise à jour annuelle, à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_f.asp .	
	5. Quels ajustements avez-vous effectués, s'il y a lieu?	La SDD IV répond aux conseils du commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) et aux conclusions d'une évaluation indépendante de la SDD III. La SDD III a réalisé 8 des 10 attentes du CEDD. Pour le deux autres secteurs, « buts et objectifs » et « liens entre les buts et les objectifs, et les cibles et les mesures », des améliorations à ces éléments ont été apportées dans la SDD IV. Le CEDD a aussi recommandé que DEO améliore ses méthodes de suivi des projets afin de favoriser une meilleure identification des projets de DD. DEO a réglé ce problème en améliorant l'instrument d'évaluation de projet du Ministère. Le CEDD a également mentionné que les montants investis et suscités par effet de levier n'étaient pas les meilleurs indicateurs de rendement au chapitre du DD. DEO continue d'utiliser ces mesures dans le SDD IV parce que ce sont d'importants paramètres des activités ministérielles à l'appui du DD. Cependant, DEO explore l'utilisation d'autres indicateurs de rendement.	<p>L'évaluation indépendante de la SDD III recommandait ces changements pour régler trois principaux points :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la structure complexe de la SDD III; 2. le besoin de préciser le rôle du DD à DEO; 3. le degré d'attention que porte la haute direction de DEO au DD. <p>Ces recommandations reflétaient un bon nombre de préoccupations générales articulées par le CEDD relativement aux stratégies de DD de l'ensemble de l'administration fédérale. La SDD IV répond à ces préoccupations et recommandations par les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle est moins complexe que la SDD III, car elle cerne trois résultats stratégiques de DD avec des engagements clairs pour chacun de ces résultats; • Elle identifie clairement les liens entre la stratégie et les activités quotidiennes du Ministère afin que la SDD IV soit plus importante et pertinente aux yeux des employés du Ministère; • Le plan d'action élaboré à l'appui de la SDD IV souligne aussi de solides systèmes de gestion.

Tableau 12 : Stratégie de développement durable

Ministère	Points à régler	Commentaires du Ministère
<p>1. Quels sont les principaux buts, objectifs et cibles à long terme de la SDD?</p> <p>La quatrième Stratégie de développement durable de DEO (SDD IV) définit ainsi la vision du développement durable du Ministère : DEO édifie une région de l'Ouest plus durable en faisant des investissements stratégiques et en offrant à ses employés et à ses partenaires des outils pratiques pour intégrer le développement durable à ses activités de base. La stratégie articule trois résultats stratégiques pour progresser vers cette vision du développement durable :</p> <p>1. L'innovation pour un développement durable – les investissements de DEO faciliteront le développement, la commercialisation, l'adoption et l'adaptation de nouveaux procédés et technologies environnementaux dans l'Ouest canadien;</p> <p>2. L'écologisation des activités de DEO – la culture ministérielle respectera les principes du développement durable du Ministère;</p> <p>3. L'écologisation à l'externe – DEO favorisera une meilleure connaissance des concepts et des débouchés associés au DD dans l'administration fédérale auprès de ses partenaires et des entreprises de l'Ouest canadien.</p> <p>On peut trouver des renseignements supplémentaires sur les activités clés, les engagements et la stratégie de mesure du rendement sur le site Web du Ministère, à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/sd/default_f.asp.</p>	<p>2. Comment vos principaux buts, objectifs et cibles à long terme vous aident-ils à atteindre les résultats stratégiques de votre ministère?</p> <p>La SDD IV contribue en partie à chaque résultat stratégique du Ministère. Toutefois, les activités qui soutiennent le résultat stratégique de DD « innovation pour un développement durable » sont particulièrement pertinentes pour les activités ministérielles du volet de l'innovation et de l'entrepreneuriat.</p>	<p>3. Quelles étaient vos cibles pour cette période de rapport?</p> <p>Le Ministère n'a pas cerné de cibles annuelles précises pour chaque exercice.</p>

<p>Vérifications externes (NOTA : Ces vérifications se rapportent aux autres vérifications externes faites par la Commission de la fonction publique du Canada et par le Commissariat aux langues officielles.)</p> <p>Une vérification des services offerts au public dans les deux langues officielles par les bureaux en Alberta a été effectuée en décembre 2006. Les résultats n'ont pas encore été présentés.</p>	
---	--

<p>Vérifications ou évaluations internes</p> <p>Les vérifications et les évaluations suivantes ont été menées au cours de l'exercice 2006-2007. Les rapports (lorsqu'ils sont terminés, approuvés et traduits) sont affichés sur le site Web de DEO, à l'adresse : http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp</p> <p>Vérifications terminées au cours de l'exercice 2006-2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérification du Programme d'infrastructures Canada; • Vérification de la gestion financière des subventions et des contributions (en cours); • Vérification de la gestion de l'information. <p>Evaluations terminées au cours de l'exercice 2006-2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord. <p>Evaluations des répercussions des projets à l'intention des Autochtones;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des répercussions des projets sur les sciences de la vie. <p>Evaluations horizontales terminées au cours de l'exercice 2006-2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation nationale de l'Initiative d'adaptation économique de l'Industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre (IAEIC), menée par Industrie Canada; • Evaluation du Forum urbain mondial (FUM), menée par Service Canada. <p>Consultations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du profil de risques de DEO. 	
--	--

Tableau 11 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications

évaluations

La présente partie comprend les rapports de vérification interne et les rapports d'évaluation de programme publiés par DEO.

Défis pour 2006-2007

1. Nomination du chef de la vérification interne.
2. Changement au le portefeuille de la vérification et de l'évaluation internes pour inclure les valeurs et l'éthique.

Vérification interne

DEO vérifie ses programmes et son fonctionnement afin de s'assurer qu'ils respectent les politiques et les procédures établies ainsi que les règlements gouvernementaux. Les rapports de vérification sont présentés à la haute direction de DEO avec des conclusions sur le rendement et des recommandations pour améliorer les programmes et le fonctionnement. Les vérifications offrent des assurances et des conclusions qui s'appuient sur des normes de preuve, d'analyse et de rapport professionnelles.

DEO mène aussi des évaluations de la pertinence, de la réussite et de l'efficacité de ses programmes et initiatives par rapport à ses coûts. Ces rapports d'évaluation fournissent à la haute direction de DEO des renseignements pertinents, d'actualité et objectifs afin de guider leur processus décisionnel. Les rapports d'évaluation générale et d'évaluation des répercussions sont essentiels pour montrer les résultats atteints par les initiatives et les programmes ministériels.

Évaluation générale et évaluations des répercussions

Réponse aux comités parlementaires

Aucune – Les comités parlementaires n'ont formulé aucune recommandation au cours de l'exercice 2006-2007.

Réponse aux rapports de la vérificatrice générale, y compris du commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD)

Stratégies de développement durable - (chapitre 4) : DEO a réalisé des progrès satisfaisants dans la réalisation de ses engagements à l'égard des SDD. <http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/reports.nsf/html/c20060904cft.html>

SDD (IV) – Questionnaire de surveillance des progrès à l'égard des engagements – annuel

Tableau 7-B : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation

Consulter : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp

Tableau 8 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PTT)

Au cours de l'exercice 2006-2007, DEO a administré les programmes de paiements de transfert suivants dont les dépenses dépassaient 5 millions de dollars :

- 1) Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
- 2) Programme de développement des collectivités
- 3) Programme infrastructures Canada

Vous trouverez des renseignements supplémentaires sur les programmes de paiements de transfert à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp.

Tableau 9 : Subventions conditionnelles (fondations)

Le Ministère a versé les subventions conditionnelles suivantes :

- 1) Amis du Musée canadien des droits de la personne Inc. (27 M\$)
- 2) Primrose Lake Economic Development Corporation (15 M\$)
- 3) Administration portuaire de Prince Rupert (30 M\$)

Vous trouverez des renseignements supplémentaires sur ces fondations (subventions conditionnelles) à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr2/06-07/index_f.asp.

Tableau 10 : États financiers des ministères et des organismes (y compris les mandataires du Parlement)

Pour plus de détails, voir l'annexe I.

[illegible]

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction générale ou secteur

2006–2007								
Activité de programme (en milliers de dollars)	Développement des entreprises et entrepreneurial	Innovation	Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	Infrastructure	Collaboration et coordination	Représentation	Recherche et analyse	Total
Programmes régionaux								
Dépenses prévues	50 214	50 366	129 983	0	3 378	1 728	2 847	238 516
Dépenses réelles	63 427	53 006	104 758	0	2 958	2 065	1 915	228 130
Programmes ministériels ou multirégionaux								
Dépenses prévues	9 397	3 261	7 229	0	1 864	922	1 297	23 970
Dépenses réelles	8 074	5 323	3 649	0	1 686	1 207	843	20 783
Programmes nationaux								
Dépenses prévues	0	0	0	91 750	0	0	0	91 750
Dépenses réelles	3 679	0	0	86 417	0	0	0	90 096

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et non disponibles

Revenus disponibles

Total des revenus disponibles (en milliers de dollars)		Revenus réels 2004-2005	Revenus réels 2005-2006	2006-2007		
		Budget principal des dépenses	Revenus prévus	Autorisations totales		Revenus réels
		0	0	0	0	0

Revenus non disponibles

(en milliers de dollars)	Revenus réels 2004-2005	Revenus réels 2005-2006	Budget principal des dépenses	Revenus prévus	Autorisations totales	Revenus réels	2006-2007																															
Paiement des contributions remboursables	18 462	6 513	0	2 000	0	4 885		Redressements en fin d'exercice des comptes créditeurs des exercices précédents	2 664	1 953	0	500	0	2 119		Autres revenus	4 245	1 75	0	200	0	139		AIPRP (Programme d'accès à l'information)				Frais liés aux demandes en vertu de l'AIPRP*	0	0		Total des revenus non disponibles	25 371	8 641	0	2 700	0	7 143

NOTA : Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a touché 457 \$ de frais reliés au Programme d'accès à l'information au cours de l'exercice 2006-2007.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)					
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles*
01	Dépenses de fonctionnement	47 217	46 173	49 009	41 494
05	Subventions et contributions	262 798	302 547	320 027	292 591
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 516	5 516	4 917	4 917
(S)	Frais des agences de recouvrement	0	0	5	5
(S)	Dépense des recettes de la vente du surplus des biens de l'État	0	0	2	2
Total		315 531	354 236	373 960	339 009

* Les dépenses réelles sont inférieures au total des autorisations, surtout en raison du transfert des engagements contractuels en vertu du Programme infrastructures Canada et de l'initiative des centaines de l'Alberta et de la Saskatchewan à des exercices ultérieurs.

Tableau 4 : Services reçus sans frais

(en milliers de dollars)		2006-2007	Dépenses réelles
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		2 319	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (à l'exception des fonds renouvelables); contribution de l'employeur aux régimes de prestations d'assurances des employés et dépenses payées par le SCT.		2 343	
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada		8	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail		29	
Total des services reçus sans frais pour 2006-2007		4 699	

2006-2007									
Activité de	programme	Fonctionnement	Capital	Subventions	Contributions et autres paiements de transfert	Budgetaire			
						Total : Dépenses brutes	Total : Dépenses budgétaires nettes	Total	
Total des autorisations	2 147	0	0	0	96 984	99 131	99 131	99 131	99 131
Dépenses réelles	5 988	0	0	0	80 429	86 417	86 417	86 417	86 417
Collaboration et coordination									
Budget principal des dépenses	5 234	0	0	0	115	5 349	5 349	5 349	5 349
Dépenses prévues	5 127	0	0	0	115	5 242	5 242	5 242	5 242
Total des autorisations	5 667	0	0	0	73	5 740	5 740	5 740	5 740
Dépenses réelles	4 572	0	0	0	73	4 645	4 645	4 645	4 645
Représentation									
Budget principal des dépenses	2 588	0	0	0	115	2 703	2 703	2 703	2 703
Dépenses prévues	2 535	0	0	0	115	2 650	2 650	2 650	2 650
Total des autorisations	2 670	0	0	0	0	2 670	2 670	2 670	2 670
Dépenses réelles	3 272	0	0	0	0	3 272	3 272	3 272	3 272
Recherche et analyse									
Budget principal des dépenses	3 640	0	0	0	578	4 218	4 218	4 218	4 218
Dépenses prévues	3 566	0	0	0	578	4 144	4 144	4 144	4 144
Total des autorisations	3 797	0	0	0	472	4 269	4 269	4 269	4 269
Dépenses réelles	2 286	0	0	0	472	2 758	2 758	2 758	2 758

Tableau 2 : Ressources par activité de programme

(en milliers de dollars)

2006-2007									
Activité de programme	Fonctionnement	Capital	Subventions	Contributions et autres paiements de transfert	Dépenses brutes	Dépenses nettes	Total		
							Budgetaire		
Développement des entreprises et entrepreneurial									
Budget principal des dépenses	16 833	0	1 645	41 476	59 954	59 954			
Dépenses prévues	16 490	0	1 645	41 476	59 611	59 611			
Total des autorisations	17 210	0	32 000	28 569	77 779	77 779			
Dépenses réelles	14 612	0	32 000	28 568	75 181	75 181			
Innovation									
Budget principal des dépenses	9 150	0	1 880	42 783	53 813	53 813			
Dépenses prévues	8 964	0	1 880	42 783	53 627	53 627			
Total des autorisations	9 333	0	0	51 560	60 893	60 893			
Dépenses réelles	6 768	0	0	51 560	58 329	58 329			
Planification, développement et adaptation économiques des collectivités									
Budget principal des dépenses	13 277	0	30 475	93 731	137 483	137 483			
Dépenses prévues	13 006	0	30 475	93 731	137 212	137 212			
Total des autorisations	13 109	0	15 000	95 369	123 478	123 478			
Dépenses réelles	8 920	0	15 000	84 488	108 407	108 407			
Infrastructure									
Budget principal des dépenses	2 011	0	0	50 000	52 011	52 011			
Dépenses prévues	2 001	0	0	89 749	91 750	91 750			

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

Le Comité exécutif de DEO est composé de la sous-ministre, des cinq sous-ministres adjoints, du directeur général, Finances et Programmes ministériels, du directeur général, Services intégrés, du directeur général, et de la directrice, Communications ministérielles.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2004-2005	Dépenses réelles 2005-2006	2006-2007			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
Développement des entreprises et entrepreneuriat	56 379	55 018	59 954	59 611	77 779	75 181
Innovation	63 380	42 392	53 813	53 627	60 893	58 329
Planification, développement et adaptation économiques des collectivités	46 856	54 655	137 483	137 212	123 478	108 407*
Infrastructure	135 139	143 453	52 011	91 750	99 131	86 417 **
Collaboration et coordination	4 683	4 805	5 349	5 242	5 740	4 645
Représentation	3 352	3 414	2 703	2 650	2 670	3 272
Recherche et analyse	2 342	2 912	4 218	4 144	4 269	2 758
Total	312 131	306 649	315 531	354 236	373 960	339 009
Moins : Revenus non disponibles	25 371	8 641	0	2 700	0	7 143
Plus : Coût des services reçus sans frais	4 311	4 479	0	4 375	0	4 699
Total des dépenses du Ministère	291 071	302 487	315 531	355 911	373 960	336 565
Equivalents temps plein	374	379	390	390	390	392

* Remarque : Les dépenses de l'activité de programme ont presque doublé au cours du dernier exercice à cause de l'initiative liée aux centenaires des provinces de l'Alberta et de la Saskatchewan.

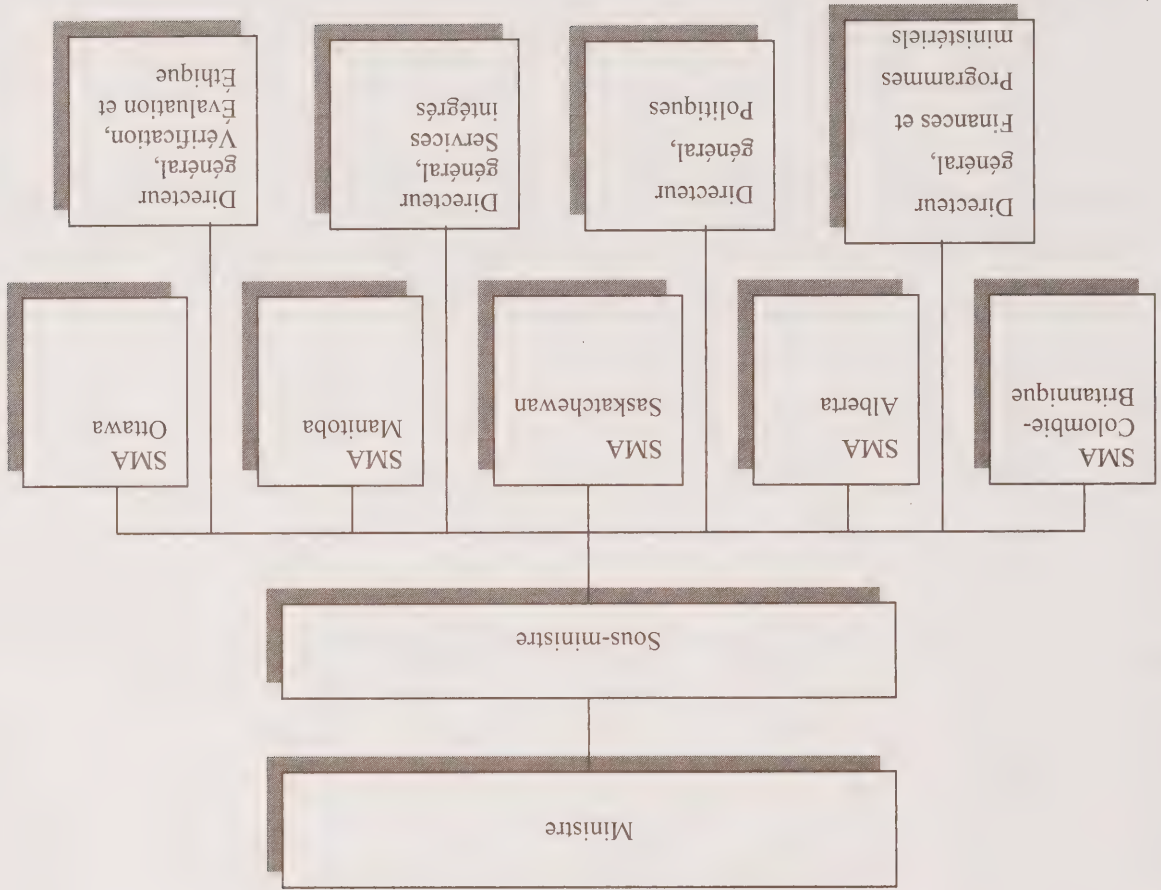
** Autre remarque : La diminution des dépenses d'infrastructure d'à peu près 57 millions de dollars est le résultat de la baisse des activités du Programme infrastructures Canada. (Les dépenses du Fonds stratégique sur l'infrastructure municipale rurale ne sont pas reflétées dans les Comptes publics du Ministère parce que les fonds sont consignés dans un compte d'attente du gouvernement par Infrastructure Canada.)

Renseignements sur l'organisation

L'administration centrale du Ministère est située à Edmonton, Alberta, dans les mêmes locaux que son bureau régional de l'Alberta. Chacune des autres provinces de l'Ouest a son bureau régional, soit à Winnipeg, à Saskatoon et à Vancouver, sans oublier un bureau de liaison à Ottawa. Le Ministère a également ouvert un bureau satellite régional à Calgary. La sous-ministre a ses bureaux à Edmonton et les sous-ministres adjoints (SMA) à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon, à Winnipeg et à Ottawa.

En plus de leurs responsabilités ministérielles, les différents sous-ministres adjoints veillent, dans leurs régions respectives, à la mise en œuvre des programmes et à la prestation des services qui soutiennent les objectifs stratégiques du Ministère. La sous-ministre adjointe et le directeur général des Politiques à Ottawa jouent un rôle de premier plan dans les activités de représentation du Ministère. Le Ministère travaille aussi en collaboration étroite avec Industrie Canada et d'autres organismes de développement régional.

Organigramme de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada



Section III : Renseignements supplémentaires

1. Nouveau portrait de la croissance des petites entreprises et de l'emploi dans l'Ouest canadien
Nouveau portrait est le quatrième d'une série de rapports préparés par le Western Centre for Economic Research de l'Université de l'Alberta. Les études précédentes ont fait ressortir les défis et les besoins des petites entreprises. Ce nouveau rapport quantifie l'incidence des petites entreprises sur l'économie de l'Ouest canadien en donnant un aperçu de leur croissance par secteur et par province, et en prêtant une attention particulière au secteur de la haute technologie. Le rapport examine également la répartition des travailleurs autonomes en fonction du sexe, du niveau d'éducation et de l'âge. Le rapport a fait l'objet d'une vaste distribution partout au Canada afin de promouvoir une meilleure compréhension du rôle des petites entreprises dans l'Ouest canadien.

2. L'Ouest canadien – Là où l'esprit d'innovation rencontre un monde de possibilités
DEO a élaboré une brochure promotionnelle en s'inspirant de l'édition 2006 de *Choix concurrentiels – Le guide de KPMG sur le coût des entreprises à l'échelle internationale* qui indique que le Canada figure parmi les régions du monde où les coûts d'exploitation d'une entreprise sont les plus bas. La brochure met l'accent sur ces résultats et les activités de six secteurs économiques présents dans l'Ouest : l'aérospatiale, l'agroalimentaire, la biotechnologie, les technologies environnementales, les technologies de l'information et des communications, et les instruments médicaux. DEO a produit cette brochure en collaboration avec Commerce international Canada, les provinces de l'Ouest et les missions du Canada aux États-Unis. La brochure a été utilisée pour tirer avantage du potentiel commercial et d'investissement de l'Ouest canadien en sciences et en technologie.

3. Profil de la petite entreprise : Profil de la petite entreprise en Colombie-Britannique
Cette publication est préparée annuellement en collaboration avec la British Columbia STATS, au ministère du Travail et des Services aux citoyens. Par un examen des tendances de croissance de la dernière décennie, cette publication tente de répondre à quelques-unes des questions courantes sur le rôle des petites entreprises en Colombie-Britannique. Les renseignements clés comprennent le nombre d'entreprises, la croissance de l'emploi, la contribution à l'économie, la répartition des petites entreprises par industrie, l'incidence sur les économies régionales et le rôle des petites entreprises exportatrices.

4. Chambre de commerce de la Saskatchewan
En 2005-2006, DEO a versé 108 000 \$ à la Saskatchewan Chamber of Commerce Foundation afin qu'elle mène une étude socio-économique et comportementale sur les moteurs de l'économie de la Saskatchewan. L'Action Saskatchewan Report Card a été présenté dans le cadre de la conférence Action Saskatchewan en octobre 2005 et a aidé la chambre de commerce à cerner ses priorités stratégiques pour l'avenir. Depuis, la chambre de commerce a lancé des initiatives dans des domaines comme le développement de l'industrie de l'uranium et le perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre afin de faciliter la discussion et la participation de l'industrie aux grands dossiers d'intérêt provincial.

recherche participeront à des activités médiatiques, gouvernementales ou universitaires en vue de faire connaître ces résultats.

2. Recherche de la Fondation Asie Pacifique

DEO a investi 139 166 \$¹⁷ dans la Fondation Asie Pacifique (FAPC) en vue d'intéresser des intervenants de partout au Canada dans la recherche sur les possibilités de développer économiquement la région de l'Asie Pacifique et de relever la sensibilisation à ce sujet. Le projet ciblait les relations commerciales diversifiées qu'entretient l'ensemble du Canada et qui stimulent les échanges commerciaux de biens et de services financiers, culturels et électroniques de même que le transport entre le Canada et l'Asie. L'étude a permis de rassembler des renseignements de base sur les possibilités de développement économique et de contribuer précieusement à l'élaboration de stratégies commerciales pour bien tirer avantage de la Porte d'entrée de l'Asie-Pacifique.

Grâce à ce projet, plus de 300 intervenants d'organismes fédéraux et provinciaux, d'associations publiques et à but non lucratif, d'entreprises privées et de groupes syndicaux du Canada (surtout de l'Ouest canadien) ont participé à des tribunes un peu partout au pays pour discuter des implications de la Porte d'entrée de l'Asie-Pacifique, et plus de 500 personnes ont participé au Sommet de l'Asie-Pacifique en octobre 2006. En outre, le projet a engendré quatre mémoires de recherche et fait l'objet de nombreuses indications dans les médias. Enfin, une ressource multiserice en direct a été mise en ligne pour l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique (<http://www.asiapacificgateway.net/index.cfm>). Elle regroupe les études et les statistiques les plus récentes, les événements et les discours ainsi que des liens vers d'autres sites utiles. Au cours des trois premiers mois depuis sa mise en ligne en mars 2007, le portail a reçu 100 000 visites et environ 34 000 documents ont été téléchargés. Dans l'ensemble, la sensibilisation des Canadiens et Canadiennes sur l'importance que représente l'Asie pour le Canada (fondée sur les résultats de sondages d'opinion nationaux) est passée de 51 à 70 p. 100, soit le niveau ciblé par DEO pour le projet avec la FAPC.

3. Elaboration d'une stratégie sur les sciences de la vie

DEO a investi 38 000 \$ dans une étude d'AgWest sur les sciences de la vie coûtant 120 000 \$ en vue de cerner les priorités stratégiques du secteur des sciences de la vie en Saskatchewan. L'étude diffusée en mai 2007 permettra d'articuler les avantages comparatifs de la Saskatchewan dans le secteur des sciences de la vie ainsi que les possibilités d'investissement stratégique, au Canada et à l'étranger, dans la province en vue d'attirer de nouvelles entreprises en Saskatchewan et de tirer profit de ses avantages comparatifs. DEO, la province de la Saskatchewan et Industrie Canada ont financé ce projet conjointement. Le secteur des sciences de la vie en Saskatchewan compte 57 entreprises, plusieurs installations de recherche et fournit de l'emploi à plus de 770 personnes.

Projets de recherche lancés avant 2006-2007

Au cours des exercices précédents, DEO a aussi appuyé des projets de recherche qui donnent maintenant des renseignements intéressants et utiles sur l'Ouest canadien.

DEO évalue continuellement ses priorités en matière de représentation et, s'il y a lieu, mettra à jour et raffinement sa stratégie de représentation en fonction de ses priorités.

Activité de programme : Recherche et analyse

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
4 144	4 269	2 758

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
32	32	0

L'activité de recherche et d'analyse améliore les échanges sur les enjeux, les défis, les possibilités et les priorités de l'Ouest, et rehausse la compréhension et la connaissance de ces questions. Fort de cet enrichissement, DEO peut élaborer des politiques qui améliorent la compétitivité de l'Ouest canadien.

Résultats de l'activité de programme

Nouveaux projets lancés en 2006-2007

En 2006-2007, DEO a lancé un certain nombre de projets de recherche internes et externes. Ces projets visaient soit l'ensemble de l'Ouest ou des enjeux touchant l'une ou l'autre des provinces de l'Ouest.

Du côté des recherches externes, DEO a approuvé en 2006-2007 des contributions financières à quatre projets de recherche totalisant 481 466 \$. Avec cet investissement, DEO prévoit que six porte-paroles ou représentants médiatiques mentionneront les rapports réalisés et que quatre éditoriaux porteront sur ces documents; en outre, la recherche devrait influencer sept décisions en matière de programme ou de politique.

Voici quelques exemples de projets précis lancés en 2006-2007 :

1. Étude sur les activités d'exportation des entreprises de l'Ouest canadien

DEO a approuvé l'octroi de 1 19 300 \$ au Western Centre for Economic Research de l'Université de l'Alberta pour étudier les activités d'exportation des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien. Ce projet de recherche et d'analyse échelonné sur deux ans permettra de mieux comprendre quatre grandes questions : les obstacles perçus à l'exportation; les voies de marketing utilisées dans les marchés d'exportation par les entreprises de l'Ouest canadien; l'ampleur de la participation des PME de l'Ouest à la chaîne d'approvisionnement d'exportation; la relation entre les activités d'exportation et les stratégies de croissance des PME. Les résultats de cette recherche seront compilés dans un rapport exhaustif et les membres de l'équipe de

2. Forum des politiques publiques

- La première rencontre de sensibilisation des sous-ministres aux perspectives régionales du Forum des politiques publiques, tenue à Calgary en octobre 2006 en collaboration avec DFO et le Conseil Privé du Canada, a permis de sensibiliser les hauts fonctionnaires fédéraux aux implications des politiques publiques et au potentiel transformatif du secteur de l'énergie de l'Alberta. L'initiative a donné aux hauts fonctionnaires l'occasion de rencontrer un large éventail de dirigeants et d'intervenants canadiens afin d'établir des réseaux de contacts sur lesquels ils puissent s'appuyer pour élaborer des programmes et des politiques créatifs. L'idée est de leur donner les moyens de trouver des solutions aux problèmes posés par l'exploitation intensive des ressources albertaines et de bien tirer profit de toutes les possibilités qu'elles ouvrent.

3. Recherche et développement, et commercialisation de technologies

- En 2006-2007, DFO a plaidé avec l'Agence de santé publique du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments afin d'obtenir l'autorisation d'investir des fonds fédéraux supplémentaires dans le Centre international de recherche sur les vaccins (**InterVac**) de l'Université de la Saskatchewan. En janvier 2007, le gouvernement fédéral a annoncé son intention d'investir 25 millions de dollars supplémentaires dans cette installation. Lorsqu'elle sera ouverte, en 2010, l'installation augmentera de beaucoup la capacité mondiale en recherche et en développement de vaccins. Dans les années à venir, le Ministère communiquera les résultats de cet investissement par rapport à l'activité de programme Innovation.

- DFO a plaidé aussi avec succès pour un investissement de 15 millions de dollars dans le **TFC** (Technology, Entrepreneurs and Companies) **Edmonton** à l'Entreprise Centre de l'Université de l'Alberta a été fait en vue de rassembler les services à l'intention des entrepreneurs technologiques de tous les secteurs. DFO a collaboré avec des organismes centraux fédéraux en vue d'obtenir cet investissement annoncé en janvier 2007. Dans les années à venir, le Ministère communiquera aussi les résultats de cet investissement par rapport à l'activité de programme Innovation.

4. Développement économique des Autochtones

- DFO a travaillé avec le ministère du Patrimoine canadien pour élargir les débouchés des entrepreneurs et fournisseurs autochtones et inclure des mesures à cette fin dans les plans d'optimisation des retombées économiques des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver-Whistler.

- DFO a travaillé avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord afin de faire approuver un investissement de 15 millions de dollars pour promouvoir le développement économique régional et le renforcement des infrastructures économiques dans les collectivités du polygone de tir aérien de Primrose Lake. Cette initiative a été annoncée en janvier 2007. Dans les années à venir, le Ministère communiquera les résultats de cet investissement par rapport à l'activité de programme Planification, développement et adaptation économiques des collectivités.

Dans le cadre de son mandat visant à promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest ainsi qu'à faire valoir les intérêts de cette région dans les programmes et les politiques économiques nationaux, DFO incite ses partenaires fédéraux, provinciaux, communautaires et industriels à lancer ou à influencer des initiatives qui entraînent des avantages pour l'Ouest canadien.

Résultats de l'activité de programme

En ce qui concerne le financement de projets en 2006-2007, DFO a approuvé un projet de représentation d'une valeur de 25 653 \$ visant à améliorer la compréhension et la sensibilisation relativement aux enjeux de l'Ouest et à augmenter l'accès et la participation de la région aux programmes fédéraux. Grâce à cet investissement, DFO prévoit que 120 entreprises seront invitées à participer à de grands projets de l'État ou à d'autres possibilités d'approvisionnement. En 2006-2007, DFO a également ciblé ses efforts de représentation dans les secteurs suivants, identifiés dans son Rapport sur les plans et les priorités :

1. Commerce et investissement

- Avec Industrie Canada et par son travail de représentation, DFO a fait que des entreprises de l'Ouest ont obtenu une partie importante des retombées industrielles et régionales du marché d'approvisionnement de quatre avions de transport stratégique C-17 commandés à Boeing par l'État. Le travail de représentation dans ce dossier a aussi nécessité une journée de perfectionnement des fournisseurs tenue à Calgary en octobre 2006. Organisée par DFO en collaboration avec Boeing, cette journée a donné la vedette à des entreprises de sécurité, de logiciels et de défense de l'Ouest canadien. DFO a aussi organisé pour ThyssenKrupp Marine Systems une visite de 20 entreprises de la vallée du Bas-Fraser et de l'île de Vancouver en mars 2007. DFO fera état de l'effet global de ces initiatives dans les activités de programme Développement d'entreprise et entrepreneurat.

- En collaboration avec Transports Canada et d'autres ministères fédéraux, DFO a aussi joué un rôle clé dans l'obtention d'un milliard de dollars pour l'Ouest canadien dans le cadre de l'Initiative de la Porte d'entrée et du Corridor de l'Asie-Pacifique. De ce montant, DFO a obtenu 400 000 \$ pour effectuer des recherches sur les débouchés économiques pouvant découler de cette initiative. Le Ministère communiquera les résultats de cette recherche par rapport à l'activité de programme Recherche et analyse (voir la Recherche de la Fondation Asie Pacifique du Canada ci-bas). Le Ministère gèrera aussi le financement de 4 millions de dollars pour le projet de dragage du port du fleuve Fraser qui vise à élargir et approfondir le chenal maritime, améliorant ainsi l'efficacité et maximisant la capacité pour l'Administration portuaire du fleuve Fraser. DFO communiquera les résultats de ce projet par rapport à l'activité de programme Développement des entreprises et entrepreneurat.

- DFO continue d'appuyer le développement du Corridor du centre du continent. Parmi les réussites, notons la signature d'un protocole d'entente entre le Composites Innovation Centre au Manitoba et le National Composite Institute à Dayton, en Ohio, qui ouvre la voie pour des projets internationaux.

la planification et la prestation de services aux entreprises et aux collectivités. Au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta, les ministères des Affaires étrangères et du Commerce international, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et de DFO sont signataires du protocole de coopération pour l'expansion du commerce international entre le Canada et ces provinces; les ententes avec la Colombie-Britannique n'ont pas encore été officialisées par un protocole d'entente. En vertu de ces protocoles, les ministères conviennent de travailler ensemble à la prestation de services dans six grands secteurs : l'information générale, le développement des compétences, les services-conseils sur l'exportation, le soutien de l'accès aux marchés, le financement du commerce international et le soutien pour attirer les investissements. Les Réseaux commerciaux régionaux des différentes provinces sont guidés par le protocole d'entente et déploient d'importants efforts pour partager l'information de manière plus stratégique, pour travailler collectivement aux dossiers importants et pour éviter les lacunes ou les chevauchements dans la mise en œuvre des programmes et la prestation des services.

DFO joue un rôle continu dans les **Équipes régionales rurales** de l'Ouest canadien en favorisant le dialogue parmi les principaux intervenants du développement économique rural. L'augmentation de la production à valeur ajoutée dans les secteurs des ressources et de la fabrication, et la promotion de la diversification rurale sont les éléments fondamentaux du cadre stratégique de DFO et sont appuyés par la participation de DFO aux Équipes régionales rurales. Au Manitoba, en Alberta et en Colombie-Britannique, DFO co-préside ces équipes; en Saskatchewan, la présidence fédérale de l'équipe est confiée au Secrétariat rural.

3. *Conseils fédéraux régionaux*

Un important élément du travail et de direction assumé par DFO dans le secteur de la collaboration et de la coordination est son engagement à l'égard des Conseils fédéraux régionaux. Un sous-ministre adjoint de DFO préside ou co-préside les différents Conseils établis dans chaque province de l'Ouest en vue d'améliorer la coordination et la collaboration parmi les ministères fédéraux. Les Conseils contribuent à réduire le chevauchement des dépenses et des efforts fédéraux; à améliorer l'efficacité; à mieux faire circuler l'information parmi les ministères; à encourager l'apprentissage des fonctionnaires fédéraux; et à aider tous les ministères fédéraux à réaliser leurs mandats respectifs et à mieux servir les Canadiens.

Activité de programme : Représentation

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles ¹⁶
2 650	2 670	3 272

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
22	22	0

¹⁶ L'écart négatif de 602 000 \$ entre les autorisations et les dépenses réelles est comblé par l'excédent de l'activité de programme de la Recherche et de l'analyse

l'accent que met DFO sur le développement et la commercialisation de technologies, surtout

dans les domaines suivants :

- Augmentation de la collaboration entre l'industrie et le gouvernement;
- Création d'avantages à long terme par une production à valeur ajoutée;
- Augmentation des activités multirégionales et pour l'ensemble de l'Ouest;
- Accent plus soutenu sur le volet développement de la recherche et du développement.

Les conclusions du rapport ont aussi servi à alimenter une discussion postérieure à Calgary, en avril 2007, sur les façons de créer une culture de l'innovation à Calgary.

3. Forum urbain mondial

Le Forum urbain mondial (FUM) est une initiative du Programme sur les établissements humains des Nations Unies. Organisé tous les deux ans, le Forum est une occasion de discuter des défis que pose l'urbanisation. Pendant cinq jours, du 19 au 23 juin 2006, 10 000 participants de plus de 100 pays différents se sont rencontrés à Vancouver pour discuter et débattre des façons de faire de nos villes de meilleurs endroits où vivre et pour partager les expériences dans ce domaine.

DFO a joué un rôle important dans le choix de Vancouver comme ville hôte du FUM 2006 et a présidé le Groupe de travail de Vancouver qui a conseillé le gouvernement fédéral pour la préparation de ce Forum. DFO a financé 43 projets connexes au FUM, pour un financement total de 2,9 millions de dollars. Ces projets visaient à augmenter la capacité et à intensifier la recherche afin de se préparer au FUM de 2006. DFO a utilisé son kiosque au Pavillon du Canada pour présenter des projets du Ministère reliés au MUF et pour inviter des promoteurs de projets à faire connaître leurs succès au chapitre de la durabilité urbaine.

Activités continues

En outre, DFO a continué de favoriser un certain nombre de collaborations courantes dont les suivantes :

1. Région économique du Nord-Ouest du Pacifique (PNWER)

DFO collabore avec la PNWER, une organisation de planification et de facilitation régionale établie par règlement par les États américains de la région du Nord-Ouest du Pacifique (Alaska, Idaho, Montana, Oregon et Washington) et les provinces de l'Ouest canadien (Alberta, Colombie-Britannique et Yukon), en vue de promouvoir la coopération régionale et de relever la compétitivité mondiale de la région tout en s'efforçant de préserver ou d'améliorer son environnement. En mai 2006, DFO a organisé des réunions à Ottawa afin que les dirigeants de la PNWER rencontrent un certain nombre de ministres du Cabinet fédéral. Le travail qu'a ensuite effectué DFO avec la PNWER et Citoyenneté et Immigration Canada en vue de créer un groupe de travail sur les questions de main-d'œuvre de l'Ouest canadien est un exemple des activités du travail de coordination que fait le Ministère pour répondre à des besoins à court terme de manière opportune.

2. Équipes régionales

Le Ministère joue aussi un rôle actif auprès d'un certain nombre d'équipes, notamment les équipes de commerce régionales et l'équipe rurale de l'Alberta. Les **équipes de commerce régionales** offrent aux ministères fédéraux et provinciaux une tribune où ils peuvent coordonner

DEO a versé 22 000 dollars à l'appui du Centre for Innovation Studies (The) (THECIS), de l'Université de Calgary et de Calgary Technologies Inc. afin qu'ils travaillent en partenariat pour accueillir le Banff Innovation Summit en septembre 2006. Le Sommet a réuni des intervenants de l'industrie, des politiques et des universités qui participent à la diversification de l'économie et à l'innovation, et un groupe d'experts internationaux des politiques et des stratégies canadien en une économie fondée sur le savoir dynamique, diversifiée et concurrentielle à l'échelle internationale qui serait appuyée par des politiques et des stratégies qui tiendraient compte des idées de pointe et du savoir local sur les moyens d'évaluer et d'améliorer le rendement en matière d'innovation.

Le Sommet a donné lieu à la création d'un document intitulé *The Banff Consensus Report* qui présente douze principes pour l'intégration de l'Ouest canadien dans un système mondial d'innovation (<http://www.thecis.ca>). Le rapport dresse un portrait exact de l'innovation dans l'Ouest canadien. Les principaux thèmes cernés dans le rapport s'harmonisent très bien avec

2. Banff Innovation Summit (sommet de l'innovation de Banff)

Comme DEO travaille avec ses partenaires de réseau et ses contacts communautaires, il est très conscient des répercussions que peut avoir l'infestation du dendroctone du pin ponderosa dans l'intérieur de la Colombie-Britannique et les juridictions avoisinantes. DEO fournit des renseignements importants au gouvernement fédéral pour le guider dans sa manière de réagir à cette crise. Dans le cadre de la stratégie fédérale adoptée à cet égard, les représentants de Ressources naturelles Canada (RNCAN) ont demandé la participation de DEO en raison de l'expérience qu'a acquise le Ministère dans la mise en œuvre de programmes de diversification communautaire très vastes (dans l'industrie du bois d'œuvre et le secteur de la pêche au saumon) en Colombie-Britannique et son expertise dans l'administration de grands projets d'infrastructures. En collaboration avec RNCAN et Transports Canada, DEO élabore diverses options en vue d'appuyer la diversification communautaire afin d'atténuer les effets du dendroctone du pin ponderosa.

1. Dendroctone du pin ponderosa

Activités clés

En outre, la coordination et la collaboration sont des éléments essentiels de la plupart des activités du Ministère. En 2006-2007, DEO a poursuivi son travail avec d'autres ministères fédéraux sur un certains nombre d'enjeux clés ainsi que sur plusieurs dossiers courants.

En ce qui concerne le financement de projets, DEO a approuvé en 2006-2007 le financement de trois projets, pour un total de 71 699 dollars, en vue de relever la coordination des activités et des programmes de développement économique dans l'Ouest canadien. DEO prévoit que ce financement mènera à 16 améliorations dans la couverture des programmes pour des groupes cibles ou des régions géographiques ainsi qu'à la prestation d'un service coordonné.

Résultats de l'activité de programme

ses propres ressources ou en collaborant avec les ministères et les organismes fédéraux appropriés.

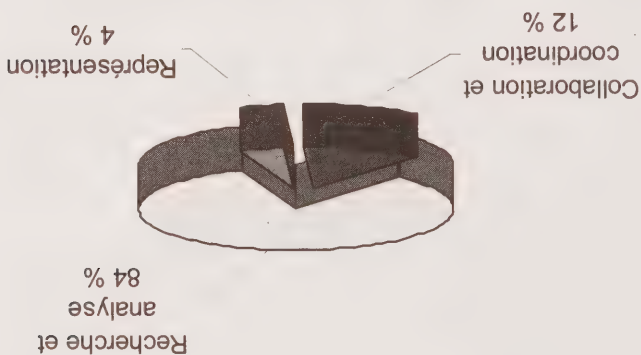
2. Les activités de collaboration et de coordination de DFO mènent souvent à du travail de *représentation* en vue d'atteindre un résultat précis pour l'Ouest canadien. DFO collabore avec des partenaires fédéraux, provinciaux, communautaires et de l'industrie pour lancer des initiatives qui entraînent des avantages pour l'Ouest canadien ou avoir une incidence sur ce genre d'initiatives.
3. Il est souvent nécessaire de mener des activités de *recherche et d'analyse* pour mieux comprendre les enjeux du développement régional de l'Ouest canadien et pour guider les efforts de représentation du Ministère. Ces activités de recherche et d'analyse économiques et stratégiques approfondies sont menées et coordonnées en collaboration avec d'autres intervenants des secteurs public et privé. En plus de faciliter la discussion et d'améliorer la compréhension des défis, des possibilités et des priorités de l'Ouest canadien, cette recherche fournit les fondements nécessaires à l'élaboration de politiques et de programmes pertinents.

Politique, représentation et coordination

Montant approuvé par sous-activité pour 2006-2007

Total : 0.58 M\$

Source : Infoquest, le 19 septembre 2007



Activité de programme : Collaboration et coordination

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
5 242	5 740	4 645

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
35	35	0

DFO joue un rôle de direction et de coordination dans la détermination des défis et des possibilités économiques de l'Ouest, et l'élaboration de la réponse fédérale, soit en investissant

Résultats stratégique : Des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'ouest canadien.

DEO poursuit l'étude d'indicateurs de rendement qui permettront d'évaluer ce résultat stratégique. Le Ministère examine entre autres :

- Des opinions informatives confirmant que les activités du Ministère comprennent des politiques et des programmes qui soutiennent le développement de l'ouest canadien;
- La valeur en dollars du financement des projets incluant les fonds versés par DEO et les fonds mobilisés;
- Le pourcentage des projets ayant rencontré les normes de rendement pour l'exercice donné.

Au cours du prochain exercice, le Ministère établira des cibles de base pour ce type d'indicateurs afin de mesurer le progrès.

Dans le but de répondre aux besoins des Canadiens de l'ouest, le Ministère maintient son administration centrale et une capacité importante d'élaboration de la politique dans l'ouest. DEO s'assure également de servir tous les Canadiens en agissant comme porte-parole pour l'ouest dans le cadre des discussions de la politique d'un bout à l'autre du pays. La fonction Politique, représentation et coordination de DEO englobe toute une gamme d'activités conçues pour arriver à des stratégies, à des politiques et à des programmes qui satisfont efficacement les besoins de développement économique, donnent des moyens de tirer profit des possibilités et répondent aux aspirations de l'ouest canadien. Le Ministère agit à titre de champion et de défenseur des intérêts de l'ouest dans les activités de collaboration fédérales et intergouvernementales visant à surmonter les principaux obstacles à la croissance et à la diversification à long terme. Il encourage également une approche coordonnée dans les dossiers de responsabilité fédérale et intergouvernementale, comme la pénurie de main-d'œuvre, l'accès frontalier, l'harmonisation de la réglementation et le commerce interprovincial et intergouvernemental.

Afin d'atteindre ce résultat stratégique, le ministère a trois volets d'activités distincts mais interreliés :

1. DEO se consacre à des activités et des projets de *collaboration et de coordination* qui rassemblent des gens, des collectivités, des idées et des ressources. Les efforts du Ministère portent surtout sur les partenariats, la collaboration et les investissements stratégiques afin de relier les points de vue des Canadiens de l'ouest aux politiques, aux priorités et aux programmes nationaux. Bien que semblables au travail de représentation du Ministère, les activités de DEO en matière de coordination et de collaboration ont comme différence qu'elles ont des fondements plus vastes et qu'elles ciblent moins des enjeux spécifiques et des résultats à court terme.

Winnipeg par une installation récréative au design et aux commodités ultra-modernes pour les manifestations sportives, les arts d'interprétation et les événements communautaires. Le Centre, qui a officiellement ouvert ses portes en novembre 2004, entraînera une augmentation annuelle de 13,6 millions de dollars de l'activité économique de la Ville de Winnipeg et a permis de créer 374 emplois permanents.

Pour conclure, la fourniture d'eau potable de qualité et le soutien aux projets récréatifs, culturels et touristiques grâce à un programme conjoint d'infrastructure par les administrations fédérales, provinciales et municipales contribuent à la viabilité économique des collectivités de l'Ouest canadien et améliorent la qualité de vie dans cette région.

Au Manitoba, DEO a versé une contribution de 12 millions de dollars au Projet True North Entertainment Centre (MTS Centre). Ce projet a permis de remplacer l'ancienne patinoire de

4. Le Projet True North Entertainment Centre (MTS Centre) – Ville de Winnipeg

partiel. 5 000 membres de la collectivité et a permis de créer plusieurs emplois permanents et à temps bureaux et des salles de classe. L'installation, terminée en juillet 2006, est accessible à patinoire, quatre pistes de curling, une salle de quilles, des salles pour les personnes âgées, des récréatif d'Aberdeen. Le centre multifonctionnel abrite une bibliothèque, une garderie, une En Saskatchewan, DEO a versé une contribution de 125 000 \$ au projet de Centre culturel et

3. Projet de Centre culturel et de loisirs – Municipalité d'Aberdeen

1,5 million de dollars par année pour l'économie locale. permanents et de générer 10 000 visites par année, avec des retombées économiques prévues de trois étages, terminé le 31 mai 2006. Ce projet a permis de créer six nouveaux emplois l'Esplanade de Medicine Hat. Ce centre occupe la moitié d'un nouvel édifice de 110 000 pi² sur En Alberta, DEO a fourni 1,8 million de dollars au Centre des arts d'interprétation de

2. Centre des arts d'interprétation de l'Esplanade – Ville de Medicine Hat

dollars. de 20 000 à 150 000 par année, avec des retombées économiques annuelles de 2 millions de stationnement. Le projet, terminé le 31 mars 2007, permettra d'augmenter les visites touristiques de pique-nique avec un terrain de jeux pour les enfants, des sentiers et des espaces de toilettes publiques et un centre d'information ainsi qu'un stationnement, une aire installation de 5 600 pi² qui comprend des présentations d'information et d'interprétation, des pour les visiteurs de la municipalité de Golden. Le financement a été utilisé pour construire une En Colombie-Britannique, DEO a investi 663 333 \$ dans la construction du Centre d'information

1. Centre d'information pour les visiteurs – Municipalité de Golden

Dans le cadre du PIC, la rubrique « Autres priorités d'infrastructure » comprend les sous-catégories suivantes : les infrastructures reliées au tourisme, le logement abordable, les installations culturelles et récréatives, et les télécommunications. Voici quelques exemples d'installations culturelles et récréatives appuyées par le PIC avec leurs avantages :

Sous-activité : Autres priorités d'infrastructure

production annuelle d'eau potable. services municipaux d'approvisionnement en eau potable et a augmenté de 232 300 m³ la connexes. Ce projet, terminé en novembre 2006, a permis à 700 résidences d'accéder à des distribution de l'eau dans les deux collectivités et d'un réservoir et d'installations de pompage construction d'une canalisation d'approvisionnement en eau en milieu rural, d'un système de des-à-hènes et de St. Adolphe, dans la municipalité rurale de Ritchot. Le projet prévoyait la réaction à l'avis recommandant de faire bouillir l'eau aux résidents dans les collectivités de l'Île-Au Manitoba, DEO a accordé 2 millions de dollars au projet de système d'aqueduc de Ritchot en

4. Projet de système d'aqueduc de Ritchot

de meilleure qualité et à de meilleurs services de protection contre les incendies. incendie. Le projet, terminé en avril 2006, a donné à 600 résidences un accès à une eau potable

- L'amélioration des systèmes de **gestion des déchets solides** dans de nombreuses collectivités de l'Ouest canadien. Plus de 41 000 tonnes métriques de déchets solides ont été recyclées ou compostées plutôt que d'être déposées dans des sites d'enfouissement;
- L'amélioration de l'**efficacité énergétique des édifices municipaux** qui a permis de réduire de plus de 4,3 millions de kWh/m³ la consommation annuelle d'électricité et de 1,8 million de BTUs/m³ la consommation annuelle de mazout;
- La création d'infrastructures **routièr es locales et de transport**, et de services de transport public nouveaux ou améliorés dans plus de 280 collectivités;
- La réalisation de 228 projets pour soutenir les **installations culturelles et récréatives**, de 32 projets d'infrastructure **touristique**, de six projets d'infrastructure de **télécommunication dans des collectivités rurales ou éloignées**, de trois projets d'infrastructure, de trois projets de **logements abordables** qui ont permis de construire 270 nouvelles unités et d'un projet d'amélioration de l'**accès à haute vitesse à Internet** pour les institutions publiques locales.

Sous-activité : Infrastructure verte

Une des priorités du PIC est la création d'infrastructures municipales vertes par des projets qui améliorent la qualité de l'environnement et contribuent à l'atteinte des objectifs nationaux d'assainissement de l'air et de l'eau. Les projets verts ont permis d'améliorer la gestion et le recyclage des déchets solides, l'efficacité énergétique et, en particulier, les systèmes d'aqueduc et de traitement des eaux usées. Les Canadiens de l'Ouest reconnaissent la valeur d'un approvisionnement fiable en eau potable, compte tenu des récentes inquiétudes pour la santé humaine causées dans la contamination des eaux potables à North Battleford, en Saskatchewan, ainsi que par l'obligation de faire bouillir l'eau dans des collectivités comme Cochrane, en Alberta. Voici des exemples spécifiques de projets du PIC qui ont amélioré la qualité de l'eau potable dans l'Ouest canadien:

1. Projet de traitement de l'eau à Norrish Creek

En Colombie-Britannique, DFO a accordé 3,3 millions de dollars au projet de traitement de l'eau à Norrish Creek, qui prévoyait la conception et la construction de la deuxième phase d'installation d'une nouvelle technologie de filtration d'eau. Les travaux effectués à l'usine de traitement de l'eau, terminés le 31 mars 2007, ont amélioré la qualité de l'eau potable de 150 000 foyers des collectivités de Mission et de Matsqui.

2. Projet régional de canalisations d'eau de Kneehill

En Alberta, DFO a accordé 9,5 millions de dollars au projet régional de canalisations d'eau de Kneehill. Ce projet prévoit la construction de canalisations d'eau de 16 pouces pour amener l'eau potable à Acme, à Carbon, à Linden, à Beiseker, à Irricana, au comté de Kneehill, au comté de Mountainview et au district municipal de Rocky View. Le projet, terminé le 31 décembre 2005, a permis de relier 1 600 foyers au service d'aqueduc municipal.

3. Projet d'amélioration de l'usine de traitement de l'eau de la municipalité de Lanigan

En Saskatchewan, DFO a accordé 418 000 \$ à un projet d'amélioration de l'usine de traitement de l'eau de la municipalité de Lanigan. Cela comprenait l'installation de nouveaux clarificateurs, filtre, appareil de désinfection par rayons ultraviolets, moniteur de turbidité, aérateur et pompe à

Note : Les activités du Programme infrastructures sont réparties selon les sous-catégories suivantes : infrastructure verte, infrastructure de transport local, et autres priorités d'infrastructure. Cette dernière est subdivisée selon l'infrastructure de soutien au tourisme, le logement abordable, les installations culturelles et récréatives, et les télécommunications.

DEO administre également le **Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR)** dans chacune des provinces de l'Ouest au nom d'Infrastructure Canada. Le FIMR, qui s'adresse principalement aux municipalités rurales, contribuera à donner une meilleure qualité de vie aux Canadiens de l'Ouest en aidant les collectivités à améliorer les routes locales, les systèmes d'eau potable et les autres infrastructures municipales. Au 31 mars 2007, la situation du FIMR dans chacune des quatre provinces de l'Ouest était la suivante :

- Au Manitoba, 51 projets avaient reçu environ 33 millions de dollars du fédéral ou 80 p. 100 des fonds du FIMR;
- En Saskatchewan, 215 projets avaient reçu environ 37 millions de dollars du fédéral ou 98 p. 100 des fonds disponibles. En 2007, le gouvernement fédéral s'est engagé à verser 7,5 millions de dollars supplémentaire pour des installations culturelles et récréatives;
- En Alberta, 43 projets avaient reçu plus de 65 millions de dollars ou environ 74 p. 100 des fonds disponibles;
- En Colombie-Britannique, le premier appel de projets a pris fin le 31 janvier 2007. Le FIMR a reçu 343 demandes pour un financement fédéral de plus de 339 millions de dollars. L'évaluation de ces projets est en cours et les projets acceptés devraient être annoncés à l'été de 2007. DEO investira un total de 74,5 millions de dollars dans le FIMR en Colombie-Britannique (y compris un engagement supplémentaire de 23,5 millions de dollars annoncé en 2007), et la province et les municipalités feront de même.

En outre, DEO administre un certain nombre de projets du **Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)** au nom d'Infrastructure Canada, y compris les projets de revitalisation urbaine de Regina (creusement du lac Wascana et réaménagement du parc Exhibition), de réaménagement du quartier Downtown de Saskatoon, d'expansion du canal de dérivation de la rivière Rouge à Winnipeg, et d'expansion du Centre des congrès de Vancouver. Les subventions et contributions au FIMR et au FCIS sont accordées à partir de crédits d'Infrastructure Canada et les détails sur les résultats des programmes se trouvent dans le rapport sur le rendement de cette organisation.

Résultats des activités de programme

L'objectif des projets du PIC était d'améliorer et d'étendre l'infrastructure publique durable pour améliorer la qualité de l'environnement et permettre la croissance économique à long terme. Depuis sa création en 2000, le PIC a contribué aux réalisations suivantes dans l'Ouest¹⁵ :

- L'amélioration de la **qualité de l'eau** dans plus de 560 000 foyers et des systèmes d'eaux usées dans plus de 116 000 foyers;

¹⁵ Veuillez noter qu'au 31 mars 2007, 72 p. 100 des projets du PIC approuvés et représentant 43 p. 100 des fonds accordés, étaient terminés et avaient eu des retombées positives. Il importe aussi de noter que les trois premières retombées concernent la sous-catégorie Infrastructure verte, la quatrième se rapporte à la sous-catégorie Infrastructure de transport local, et la dernière à la sous-catégorie des Autres priorités d'infrastructure.

Activité de programme : Infrastructure

Ressources financières ¹³ (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	91 750	Autorisations	99 131	Dépenses réelles ¹⁴	86 417
------------------	--------	---------------	--------	--------------------------------	--------

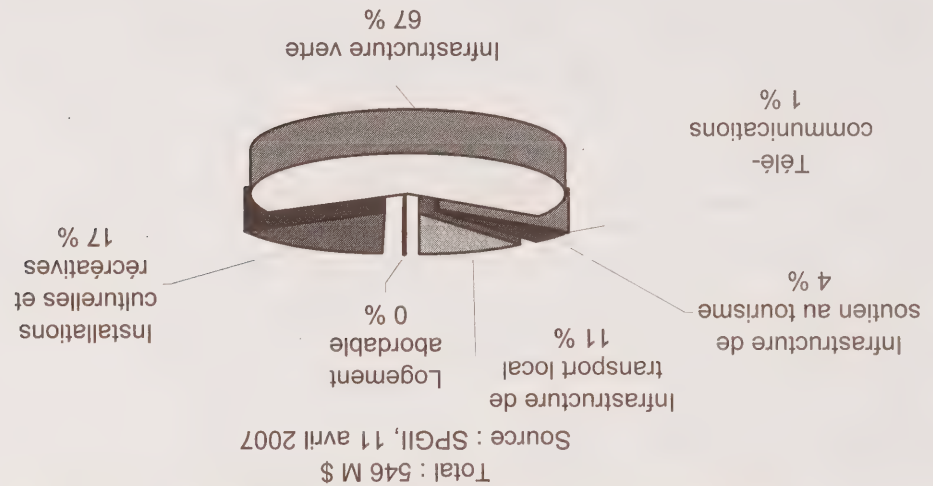
Ressources humaines (ETP)

Prévues	16	Réelles	16	Différence	0
---------	----	---------	----	------------	---

En 2006-2007, DEO a continué de gérer le **Programme infrastructures Canada (PIC)** dans chacune des quatre provinces de l'Ouest. Le PIC a été créé en 2000 pour améliorer l'infrastructure urbaine et rurale du Canada et pour relever la qualité de vie en investissant dans des projets qui protègent l'environnement et soutiennent la croissance économique à long terme des collectivités. Au 31 mars 2007, environ 98 p. 100 des fonds fédéraux de 545,6 millions de dollars avaient été accordés à 1 627 projets d'infrastructure de l'Ouest. Malgré que le processus d'approbation des projets a pris fin en juin 2005, le programme a été prolongé jusqu'au 31 mars 2008 pour permettre l'achèvement de tous les projets.

DEO - Infrastructure

Financement accordé par type de projet, en 2006-2007



¹³ Les dépenses prévues et réelles ne comprennent pas les subventions et contribution administrées par DEO au nom d'Infrastructure Canada (le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale et le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique) parce que ses dépenses (environ 127,6 M\$ en dépenses réelles) sont incluses dans les rapports d'Infrastructure Canada.

¹⁴ Les dépenses réelles sont moins élevées que prévues par suite du report des engagements contractuels aux exercices futurs.

Une évaluation nationale effectuée en 2006 a permis de conclure que l'Initiative a fait beaucoup pour aider les collectivités à s'adapter, à diversifier leur économie, à créer des emplois et à améliorer leur capacité de répondre aux changements futurs. Le mécanisme de prestation, qui reposait sur la consultation et la participation d'intervenants locaux, a été généralement efficace. Toutefois, on a observé les problèmes suivants :

- La mise en œuvre a subi des retards en raison du manque de clarté des rôles et des responsabilités des divers ministères fédéraux;
- Certains critères d'admissibilité ont empêché des collectivités touchées de profiter du programme;
- La mise en œuvre du programme n'a pas suivi les mises à pied d'assez près et les travailleurs des scieries n'ont pu en profiter.

Les leçons tirées de l'Initiative auront permis à DEO de mieux se positionner à l'avenir pour administrer de façon efficace les programmes d'adaptation des collectivités, comme le programme fédéral d'aide aux collectivités victimes du dendroctone du pin ponderosa.

2. L'Eastside Movement for Business and Economic Renewal (EMBERS)

En février 2006, DEO a accordé 200 000 \$ à l'EMBERS pour qu'il travaille avec les organisations locales afin d'aider les résidents du Vancouver Eastside à lancer leur propre entreprise. Constitué en société en 2001, l'EMBERS a élaboré un programme de cours comprenant cinq sous-programmes qui soutiennent les micro-entreprises de différentes façons. Ce soutien prend la forme d'ateliers et de coaching pour ceux qui veulent travailler de façon autonome ainsi que pour les entreprises existantes qui peuvent éprouver des difficultés ou avoir besoin de certaines compétences précises en affaires. La formation peut porter sur les compétences de base en affaires, sur l'élaboration d'un plan d'affaires, sur les demandes de prêts aux entreprises et sur le travail de bureau de base pour ceux qui ne sont pas admissibles à de la formation dans le cadre d'autres programmes gouvernementaux. En 2006-2007, l'initiative Build a Business Program, qui s'adressait aux micro-entreprises, a formé plus de 50 personnes en développement de l'entrepreneuriat et a eu pour résultat le développement ou l'expansion d'au moins 29 entreprises.

- La plus grande partie des fonds accordés à ce jour (13 592 115 dollars) a été investie dans l'infrastructure économique (y compris les améliorations de la route d'Athabasca et le projet d'accès Internet à large bande), la préparation à l'emploi et la formation et le renforcement des capacités. Le programme n'a pas pu investir dans l'innovation et l'attraction d'investissements à cause de l'absence de propositions de projets dans ces domaines et des restrictions sur le financement de projets d'entreprises « à but lucratif. »
- Pour assurer que le Nord de la Saskatchewan bénéficie de l'ensemble des ressources engagées, l'Entente pour le développement du Nord a été prolongée jusqu'au 31 mars 2008. Conformément aux priorités du Ministère, le programme sera axé au cours de sa dernière année d'approbation sur les projets d'investissement stratégiquement susceptibles de produire des retombées économiques considérables.

Sous-activité : Adaptation économique des collectivités

Le troisième élément d'un bon modèle de développement économique des collectivités est l'atténuation des impacts négatifs d'une crise économique, comme il s'en produit à la fermeture d'une industrie. Voici des exemples de projets financés par DFO qui ont facilité l'adaptation économique des collectivités :

1. L'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre

En 2003, le gouvernement fédéral a lancé l'Initiative d'ajustement économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre sous la direction d'Industrie Canada. Le programme s'adressait aux collectivités du Canada dont l'économie reposait sur le secteur forestier et qui avaient subi des pertes d'emplois permanentes par suite de l'imposition d'un droit tarifaire sur les exportations canadiennes de bois d'œuvre aux États-Unis. En Colombie-Britannique, quelque 5 000 travailleurs ont perdu leur emploi quand les scieries où ils travaillaient ont fermé définitivement.

Dans le cadre de l'Initiative, DFO a accordé un total de 50 millions de dollars à 145 projets dans les régions rurales de la Colombie-Britannique. L'Initiative a eu les résultats suivants¹² :

- On a créé ou maintenu plus de 2 500 emplois;
- On a investi au total plus de 145 millions de dollars dans la diversification des économies locales;
- Une aide a été accordée à 322 entreprises (y compris des entrepreneurs autonomes);
- Plus de 140 collectivités de la Colombie-Britannique ont bénéficié d'une aide;
- Une proportion de 60 p. 100 des fonds a été consacrée à des projets dans les collectivités les plus durement touchées par l'imposition du droit tarifaire;
- Le tiers des projets concernaient des groupes autochtones.

¹² DFO a géré l'Initiative en Colombie-Britannique au nom d'Industrie Canada en vertu d'un compte d'attente d'un autre ministère. Le rapport d'évaluation est affiché à http://www.ic.gc.ca/epic/site/icl.nst/cn/h_00142e.html - Audit.

perfectionnés et ont été promus dans des postes prioritaires et 4 diplômés ont décroché des postes permanents dans la production cinématographique.

3. L'Immigrant Access Fund

L'Immigrant Access Fund Society of Alberta fournit des prêts allant jusqu'à 5 000 \$ pour l'accréditation, la formation et le perfectionnement d'immigrants qui ont exercé une profession ou un métier dans un autre pays et qui n'ont pas accès à d'autres ressources financières. Le Fonds aide ces immigrants à s'intégrer à l'économie. Le Fonds de prêts de la Société est soutenu par des levées de fonds ainsi qu'une marge de crédit renouvelable. L'investissement de 400 000 \$ de DEO aide à couvrir une partie des frais associés à l'administration des prêts et des coûts de fonctionnement du Fonds, administré par la Calgary Foundation.

Au 31 mars 2007, la Fondation avait accordé 44 micro-prêts, dont 31 à des hommes et 13 à des femmes. Cinq bénéficiaires de prêts ont reçu leur accréditation ou terminé leurs activités de perfectionnement, et quatre ont trouvé des emplois dans leur domaine. Quatre ont entièrement remboursé leur prêt. On n'a enregistré aucune perte sur prêt, car les participants sont très soucieux de les rembourser. Ils ont deux ans pour terminer leur programme d'accréditation. Comme le programme a commencé à accorder des prêts au début du deuxième semestre de 2005, la plupart des bénéficiaires n'ont pas encore terminé le programme.

4. Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord

Au cours de l'automne 2002, les gouvernements du Canada et de la Saskatchewan ont signé l'Entente pour le développement du Nord avec les citoyens du Nord de la Saskatchewan, qui sont aussi des partenaires du programme. L'Entente quinquennale avait pour but d'améliorer les perspectives économiques offertes à la population du Nord en favorisant la formation, l'emploi, l'innovation, la création d'entreprises, la modernisation des infrastructures et l'investissement dans les collectivités du Nord. L'Entente a bénéficié d'un montant total de 20 millions de dollars investi à parts égales par les gouvernements provincial et fédéral.

Conclusions d'une évaluation des résultats effectuée en 2006-2007 :

- Quatre-vingt-trois pour cent (83 %) des demandeurs ont indiqué que leurs projets ont contribué au développement économique de leurs collectivités du Nord. Ces projets proposaient des programmes de formation qui ont amélioré les perspectives d'emploi, renforcé les capacités des collectivités et généré des retombées dérivées diverses, telles que la construction de routes et l'accès haute vitesse à Internet.
- Sur les dix-neuf (19) participants aux programmes de formation interrogés, quatre-vingt-quinze pour cent (95 %) d'entre eux ont terminé leur formation. Parmi ces derniers, soixante et douze pour cent (72 %) ont trouvé un emploi.
- Selon des intervenants fiables, l'Entente est très bien adaptée aux petits projets de développement. Il est toutefois nécessaire d'avoir recours à un autre mécanisme lorsqu'il s'agit d'investir dans des projets des secteurs des ressources naturelles qui nécessitent un financement très important et l'établissement de partenariats avec le secteur privé.

Sous-activité : Développement des collectivités

Le second élément d'un bon modèle de développement économique des collectivités consiste à trouver et à lancer des initiatives qui assurent l'avenir économique de la collectivité. Voici des exemples de projets soutenus par DEO qui contribueront à promouvoir le développement des collectivités, la viabilité et la diversification de l'économie locale :

1. Women Building Futures (WBF)

WBF est un organisme sans but lucratif qui aide les femmes à améliorer leur vie par la formation et le mentorat. Au 31 mars 2007, WBF avait formé plus de 240 femmes à faible revenu dont 95 p. 100 ont obtenu un diplôme. Toutes ces diplômées ont trouvé un emploi dans le secteur gazier et pétrolier et le secteur de la construction de l'Alberta. Une proportion de 60 p. 100 des femmes qui ont participé à WBF sont autochtones. L'investissement de 1,2 million de dollars de DEO a aidé WBF à étendre ses activités éducatives et administratives. L'installation renouvelée permettra à l'organisation d'accroître le nombre de diplômées de son programme de formation de pré-apprenties de 16 semaines pour accueillir jusqu'à 400 étudiantes par an plutôt que 60 comme c'est le cas actuellement. Grâce à d'autres sources de financement, WBF est aussi en train de réaménager l'étage supérieur de l'entrepôt et d'ajouter deux étages pour créer 42 logements à prix modiques que l'organisation mettrait à la disposition des femmes acceptées dans son programme.

2. Film Training Manitoba

DEO a fourni 130 000 \$ à un projet pilote de 735 000 \$ qui encadrera et formera 24 recrues à

des postes de direction dans des équipes de tournage du Manitoba afin de réduire la dépendance du milieu du cinéma de la province envers les travailleurs de l'extérieur. Un processus de sélection par concours aidera les employés à combler des postes désignés pour lesquels Film Training Manitoba paiera 33 p. 100 du salaire jusqu'à un maximum de 3 000 \$ par personne. L'entreprise de production cinématographique paiera le reste. Depuis le lancement officiel de l'initiative, en avril 2006, 19 participants se sont joints au programme, 11 participants se sont

Dernières nouvelles des centaines de l'Alberta et de la Saskatchewan

Conçu par l'architecte canadien de réputation mondiale Arthur Erickson, le **Centre du patrimoine de la GRC**, qui a coûté 29 millions de dollars et qui s'étend sur 67 000 pieds carrés, a été inauguré le 23 mai 2007. Ce centre d'interprétation de classe mondiale sera une destination touristique pour les Canadiens et pour les visiteurs de l'étranger. Des expositions, des présentations et une salle multimédias permettront d'explorer le patrimoine, le fonctionnement et la formation de la GRC. Le Centre prévoit recevoir une moyenne annuelle de 450 000 visiteurs pendant les trois premières années, par rapport à 53 000 par année à l'actuel Musée du centenaire de la GRC. DEO y a investi 18 millions de dollars dans le cadre de l'initiative du centenaire de la Saskatchewan, la GRC 5 millions de dollars, la Saskatchewan 3,5 millions de dollars et le Centre a obtenu des fonds supplémentaires de 2 millions de dollars.

L'Initiative du centenaire a également permis de soutenir un certain nombre de projets en Alberta qui ont maintenant pris fin, comme la galerie **Maverick's au musée Glenbow de Calgary** et les **Healing Gardens de l'Alberta Children Hospital**. D'autres importants projets du centenaire sont en cours, notamment le **Royal Alberta Museum et l'Alberta Gallery of Art** à Edmonton, et l'expansion du **Heritage Park à Calgary**.

- en renforçant la main-d'œuvre et les ressources humaines en attirant et en retenant les jeunes, et en diversifiant les compétences de la population.
 - en renforçant les possibilités de développement des entreprises;
 - en renforçant le milieu des affaires et les secteurs économiques existants, et en contribuant au maintien et à la diversification des bases économiques de la région
 - des objectifs de développement économique de la collectivité;
 - en facilitant la création de partenariats et d'un environnement propices à la réalisation collective;
 - en renforçant la capacité des conseils, des groupes communautaires et du milieu des affaires de répondre aux besoins spécifiques de développement économique de la collectivité;
 - en les aidant à travailler à la réalisation d'objectifs communs de développement économique durable;
- NEREDS a contribué au développement économique des collectivités :
- collectivités et les intervenants de la région ont augmenté considérablement. Dans l'ensemble, la charge collective et du développement de partenariats. La coopération et la coordination entre les multiples ont permis aux représentants de la collectivité d'élaborer une stratégie régionale de développement économique de la région. Des rencontres et des séances de planification tirer parti des forces de la région, et élaborer des solutions pour relever les défis du initiative régionale pour renforcer la capacité de la collectivité, trouver et saisir les occasions de La SADC de Winnipeg River a joué un rôle important dans la direction de la NEREDS, une
- 3. La North Eastman Regional Economic Development Strategy (NEREDS)*

Les deux premiers objectifs ont été atteints et le plan touristique régional en est au premier stade d'élaboration.

- Créer un plan touristique pour le district.
 - développer et le code territorial de Whitecap;
 - Fournir un apport à la mise sur pied de la River Valley Authority pour gérer la rivière Saskatchewan Sud au sud de Beaver Creek de façon cohérente avec les plans de
 - Elaborer, planifier et établir un réseau de transport touristique;
- sujets :

Whitecap Dakota et le corridor touristique de la route 219. Les objectifs du projet sont les concevoir des activités de développement du tourisme dans la région de la Première nation ans pour engager un coordonnateur du développement touristique dont le travail serait de En juillet 2005, DEO a accordé 1 16 800 \$ à Dakota Land Holdings Ltd. sur une période de deux

2. La Première nation Whitecap Dakota et l'élaboration du plan touristique de la route 219

http://www.cfsna.ca/cfsna/public/rced_introduction.html.

Le réseau des SADC de l'Alberta tient un inventaire des « meilleures pratiques » des projets de développement économique des collectivités sur son site Web à l'adresse

industries dont la municipalité n'avait pas connaissance.

renseignements compilés par le gouvernement, des organismes environnementaux et des fauniques critiques au moyen de critères scientifiques. Il a aussi permis de recueillir des développements et les valeurs de conservation et s'avère utile pour identifier les habitats

**DEO - Planification, développement et adaptation
économiques des collectivités
financement accordé par sous-activité en 2006-2007**



Sous-activité : Planification communautaire

Un des éléments d'un bon modèle de développement économique des collectivités est la planification de leur bien-être économique futur. Voici certains exemples de projets soutenus par DEO qui visent à promouvoir la planification communautaire :

1. Développement économique des collectivités rurales

DEO investit 2,9 millions de dollars sur une période de trois ans dans le cadre de l'EPDEO dans ce projet pilote qui vise à accroître la coordination rurale et la collaboration fédérale-provinciale. Le réseau des SADC de l'Alberta gère des fonds pour financer des projets qui soutiennent les activités de développement économique des collectivités par l'entremise des 27 SADC de l'Alberta. Le gouvernement de l'Alberta fournit une aide semblable à ses Regional Economic Development Alliances (REDA). En outre, le réseau des SADC de l'Alberta a engagé trois experts en développement économique des collectivités pour aider les SADC et les REDA de l'Alberta à accroître leurs capacités organisationnelle et communautaire. Les REDA et les SADC se trouvent dans le même secteur géographique et travaillent ensemble pour créer des activités avantageuses pour tous et pour partager leurs connaissances et leurs compétences afin de soutenir la création de collectivités durables et d'améliorer la capacité de développement économique des collectivités rurales. À ce jour, 58 projets ont reçu une aide financière totalisant 1,76 million de dollars dans le cadre du développement économique des collectivités rurales.

Le but du projet Defence Industry Development in Eastern Alberta (2006) était d'améliorer les occasions d'approvisionnement des entreprises rurales situées près des bases des Forces armées canadiennes de Suffield, de Cold Lake et de Wainwright en Alberta. Ce projet a permis d'initier 13 entrepreneurs, représentants municipaux et agents de développement économique de l'Est de l'Alberta au système MERX. En outre, le projet a rassemblé des données de base sur l'approvisionnement local qui permettront de mesurer les progrès futurs. Le projet Crownstest Development Constraints and Conservation Priorities (2006) prévoyait la création d'un outil de cartographie numérique basé sur un système d'information géographique pour répondre de façon plus proactive aux besoins de développement. Cet outil sert à évaluer les contraintes de

De par leur nature, les projets de développement économique des collectivités prennent du temps avant de donner des résultats. Pourtant, le manque de capacité des collectivités a été identifié comme un obstacle important à la participation à l'économie et à la création de relations entre les entreprises. L'étude d'impact des activités du Ministère visant les Autochtones a permis de conclure que le succès ne dépend pas tellement du type de projet, mais :

- de la solidité des partenariats;
- de l'engagement des parrains et des leaders;
- de la participation active de la collectivité autochtone;
- de la compétence du personnel et du groupe de direction;
- de l'accent mis sur la collectivité;
- de la bonne planification.

En outre, en 2006-2007, DEO a accordé des fonds à des projets dans les trois secteurs de sous-activité suivants :

- Pour améliorer la **planification communautaire** en 2006-2007, DEO a accordé des fonds à 16 projets totalisant 652 599 \$. En conséquence de cet investissement, DEO prévoit que 5 activités fourniront aux collectivités du leadership et des compétences en planification, 110 occasions de susciter la participation des collectivités et de maintenir ou d'établir 30 partenariats;
- Pour soutenir le **développement des collectivités**, DEO a financé 38 projets totalisant 64,5 millions de dollars, notamment 18 millions de dollars pour le Centre du patrimoine de la GRC dans le cadre de l'initiative du centenaire de la Saskatchewan et 5 millions de dollars pour le Centre d'interprétation des mines Britannia. DEO prévoit que cet investissement permettra de créer ou de maintenir 64 emplois, de créer, de maintenir ou d'agrandir 120 entreprises, de former 390 personnes, d'améliorer 18 services ou installations communautaires, d'accroître les capacités de 34 organismes communautaires et d'apporter une plus grande stabilité à 11 collectivités;
- Pour faciliter l'**adaptation économique des collectivités**, DEO a financé un projet de 667 035 \$. DEO prévoit que cet investissement aura pour résultat la création, le maintien ou l'expansion de 200 entreprises.

1,5 p. 100 de son PIB, ou la moitié de sa croissance prévue pour 2008¹⁰. Dans certaines régions de l'Ouest, l'impact est particulièrement dur en raison des fortes populations autochtones¹¹ et des effets défavorables de la pénurie de main-d'œuvre sur la croissance et le développement économiques.

DEO joue un rôle clé pour régler ces problèmes dans l'Ouest en forgeant des partenariats entre les gouvernements, les organismes communautaires et d'autres intervenants. Le Ministère administre des programmes fédéraux qui s'adressent aux collectivités dont l'économie repose essentiellement sur la pêche au saumon ou l'exploitation forestière et menacées par des changements qui exigent une adaptation en profondeur. DEO facilite la relance économique de ces collectivités en collaborant avec les membres du RSEOC pour mettre en œuvre des initiatives de développement économique des collectivités, autochtones et autres. DEO aide aussi les centres urbains par la voie d'ententes de développement économique en milieu urbain, d'ententes fédérales-provinciales, comme l'EPDEO et l'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord et les ententes dans le cadre du Programme infrastructures Canada.

Le but de toutes ces initiatives est d'élaborer des partenariats significatifs avec d'autres gouvernements et des groupes locaux pour soutenir la croissance des collectivités de l'Ouest canadien de façon à leur permettre de prospérer malgré les pressions économiques mondiales. La diversification de la structure industrielle de l'Ouest, fortement axée sur les ressources naturelles, et l'accroissement de la valeur ajoutée de sa production actuelle sont indispensables à la stabilité de la productivité et de la croissance économique à long terme des entreprises, à la création d'emplois spécialisés et à l'adoption de technologies qui seront le moteur des économies de demain. En fin de compte, il s'agit de faire en sorte que les collectivités de l'Ouest canadien demeurent économiquement viables et conservent une qualité de vie élevée.

Résultats des activités de programme

Au chapitre de la planification, du développement et de l'adaptation économiques des collectivités, DEO a obtenu les résultats suivants en 2006-2007 :

Les SADC et les OFVE ont indiqué que leurs efforts avaient accru la capacité d'organismes communautaires dans 952 cas, amélioré les services ou les installations communautaires à 337 reprises et augmenté la stabilité des collectivités dans 235 cas.

En outre, un consultant externe a effectué une évaluation d'impact des activités de DEO à l'intention des Autochtones de 1999 à 2005 et a conclu que les projets soutenus par DEO ont un impact important. L'évaluation a indiqué que le soutien accordé par DEO à des initiatives à l'intention des Autochtones a généré 5,11 \$ en investissements supplémentaires pour chaque dollar investi par DEO, soit un total de 270 millions de dollars sur cinq ans et plus de 4 200 emplois à temps plein et partiel. Le résultat prévu de l'investissement initial est de 70 millions en investissements supplémentaires et un total de 9 500 emplois futurs, ainsi que des services de formation et d'éducation pour 12 900 participants, et de l'aide au démarrage et à l'expansion pour 3 500 entreprises.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS

Objectif stratégique : Soutenir des collectivités économiquement viables jouissant d'une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien

DEO élabore présentement des indicateurs de rendement pour cet objectif stratégique. Les statistiques qui suivent représentent un effort préliminaire d'évaluation du stade de développement économique des collectivités de l'Ouest canadien :

- En 2006, le revenu disponible par habitant dans l'Ouest canadien était de 27 175 \$ comparativement à 25 623 \$ pour l'ensemble du Canada;
- En 2005, la croissance de la productivité de la main-d'œuvre indiquée par le PIB réel par heure travaillée était de 1,0 p. 100 au Manitoba, de 1,7 p. 100 en Saskatchewan, de 0,8 p. 100 en Alberta et de 1,1 p. 100 en Colombie-Britannique, comparativement à 1,1 p. 100 dans l'ensemble du Canada;
- En 2005, la proportion de diplômés de niveau postsecondaire (université, collège ou formation professionnelle) était de 45,9 p. 100 dans l'Ouest canadien comparativement à 48 p. 100 pour l'ensemble du Canada.

Activité de programme : Planification, développement et adaptation économiques des collectivités

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations ⁹	Dépenses réelles
137 212	123 478	108 407

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
99	99	0

Malgré le solide rendement économique global de l'Ouest, de nombreuses collectivités et régions éprouvent encore des difficultés à attirer les investisseurs et à trouver des débouchés. D'autres ont du mal à gérer la rapide croissance pour en tirer des avantages durables. En même temps, il existe des groupes qui ne peuvent participer pleinement à l'économie générale. L'Ouest canadien ne peut réaliser son potentiel économique sans veiller à ce que tous les Canadiens de l'Ouest soient inclus. Cela est particulièrement vrai des Autochtones de l'Ouest qui représentent 62 p. 100 de la population autochtone totale du pays (800 000 personnes). La Chambre de commerce du Canada estime que la faible participation des Autochtones à l'économie coûte au pays environ

⁹ Le total des autorisations est inférieur aux dépenses prévues, car l'octroi de 29 millions de dollars à l'Administration portuaire de Prince Rupert figure à l'activité de programme Planification, développement et adaptation économiques des collectivités plutôt qu'à l'activité de programme Développement des entreprises et entrepreneuriat. Durant l'exercice, DEO a reçu une subvention supplémentaire de 15 millions de dollars dans le cadre du budget supplémentaire des dépenses (B) pour le Polygone de tir aérien de Primrose Lake, qui figure dans les autorisations.

dans le domaine des systèmes microélectroniques qui est directement lié aux travaux réalisés au laboratoire NanoFab. Actuellement, le domaine des systèmes microélectroniques est celui qui promet les plus importantes retombées commerciales locales à court terme.

2. Nano-System Fabrication Lab (NSFL - Université du Manitoba)

DEO a accordé 1,24 million de dollars à un projet de 4 millions de dollars du NSFL de l'Université du Manitoba. L'intérêt grandissant pour la nanofabrication exigeait de nouveaux investissements dans l'infrastructure pour améliorer la capacité d'innovation et favoriser la collaboration commerciale. L'expansion du NSFL permet aux chercheurs de produire des prototypes dans les secteurs des systèmes microélectroniques en télécommunication, de la fabrication de pointe, du stockage d'énergie, de la nanoélectronique, de la surveillance des infrastructures de génie civil, de l'aérospatiale, des micro-senseurs et des sciences de la vie.

En 2007, le NSFL a dépassé ses objectifs de rendement avec des projets de R-D totalisant quelque 1,5 million de dollars, le dépôt de six brevets, et l'identification de 23 produits ou processus pour des travaux supplémentaires de R-D. Les autres objectifs progressent bien, comme le nombre annuel de projets entrepris et d'utilisateurs du laboratoire.

Le NSFL est utilisé par des organisations hors de l'Université, y compris le Centre de recherches sur les communications, l'Agence spatiale canadienne, InfoMagnetics, Intelligent Sensing for Innovative Structures, Iders, Manitoba Hydro et le Manitoba HVDC Research Centre. L'aide du NSFL à la recherche dans les écoles secondaires a permis à un projet de recherche en microfluidique de remporter un prix.

On trouve maintenant en Alberta une grappe d'entreprises dérivées directement ou indirectement des travaux de recherche menés à l'Université de l'Alberta. La plupart de ces entreprises œuvrent chacun de ces cas, ces autres projets ont utilisé le laboratoire NanoFab ou comptent le faire. développer des outils de dépistage du cancer avec l'Alberta Cancer Diagnostic Consortium. Dans commercialisation à l'Institut national de nanotechnologie et 1,8 million de dollars pour Research Initiative; 3,8 millions de dollars pour créer des bureaux d'incubation et de précommerciales de 4 millions de dollars par l'entremise de la Micro Systems Technology NanoFab. Ces investissements comprennent des projets de démonstration et de recherche d'autres investissements importants qui tirent parti de ceux déjà faits dans le laboratoire universitaires et 32 entreprises ont utilisé les installations du laboratoire NanoFab. DEO a fait l'aménagement d'un laboratoire adéquat à l'Université de l'Alberta. À ce jour, 782 utilisateurs, 12 universités canadiennes, des groupes de six provinces, 108 groupes de recherche Depuis 2000, DEO a versé plus de 3 millions de dollars pour l'achat de micro-équipement et

1. Le laboratoire NanoFab (Université de l'Alberta)

La nanotechnologie est une technologie clé qui a un impact profond sur les secteurs des ressources traditionnels et sur les nouveaux secteurs de l'économie. DEO a accordé 14,5 millions de dollars à des projets totalisant 30 millions de dollars pour renforcer la capacité des provinces de l'Ouest canadien dans ce secteur. L'effort a été concentré en Alberta.

Sous-activité : Infrastructure du savoir

Jorge Marques, directeur intérimaire du SBC à UBC, a récemment loué le SBC (maintenant appelé Light House SBC) : [TRADUCTION] « Depuis sa création, Light House a comblé un besoin critique en facilitant la transition à des pratiques de construction durables. Selon les normes actuelles, l'industrie de la construction est responsable de 30 p. 100 de la consommation d'énergie du monde entier et de 40 p. 100 des émissions des gaz à effet de serre dans la région du delta du Fraser. En permettant à des personnes d'adopter des pratiques de construction durable, Light House nous permet de mieux répondre aux besoins sociaux, économiques et écologiques des générations futures. »

Ce projet a dépassé toutes les attentes. Le Centre a attiré 4 300 visiteurs du public et a son actif 2 800 interactions avec l'industrie. Il a contribué à la réalisation de 15 projets de développement et donné 97 séances de formation sessions au lieu des 15 espérées au départ.

DEO a apporté 200 000 \$ à un projet de 401 000 \$ au Centre for Sustainable Community Development de l'Université Simon Fraser pour établir un centre de construction durable afin de soutenir le développement de ce marché et de cette grappe en Colombie-Britannique. Le Light House SBC fournit un point de service central qui donne des renseignements précis sur des produits, des technologies et des services régionaux. Axé sur les édifices nouveaux et rénovés de tous genres, le Light House SBC est le « chaînon manquant » entre les fournisseurs de services d'information (comme les programmes gouvernementaux, les services publics, les concepteurs de technologies, les associations industrielles, etc.) et l'ensemble du marché. Le Light House SBC est soutenu par le milieu des affaires, les universités et le gouvernement.

4. Le Light House Sustainable Building Centre (SBC)

investissement de 320 000 \$ de DEO en 2006-2007 pour l'achat de nouveaux équipements pour l'Institut de technologie appliquée de Neeginan.

Une formation sera donnée pour divers métiers dans les secteurs en pleine croissance de l'aérospatiale, de la fabrication et de la construction de la province. Le but du projet est de remédier à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée du Manitoba et de produire des diplômés dans des métiers très en demande de manière à ce qu'ils soient suffisamment souples pour répondre aux besoins des employeurs. Les programmes accrédités de l'Institut sont offerts seulement quand un employeur s'engage à donner un emploi aux diplômés et les étudiants sont choisis conjointement par avec les employeurs. D'ici un an, l'Institut prévoit diplômer un total de 156 étudiants autochtones. Border Glass, Standard Aero, Boeing, Custom Steel et Carlson Composites se sont toutes engagées à donner des emplois aux diplômés.

2. Le Saskatchewan Research Network (SRNet)

L'innovation dans les collectivités est favorisée par les réseaux de communication à haute vitesse. DEO a investi 187 200 \$ dans un projet de 1 225 000 \$ pour étendre le SRNet à Prince Albert et LaRonge en achetant et en installant l'équipement nécessaire. Cette extension de l'infrastructure du réseau de SRNet permettra un service à très haute vitesse capable de soutenir l'utilisation de systèmes de vidéoconférences multipoints de qualité supérieure et la transmission de données et d'images volumineuses nécessaires aux activités de collaboration interprovinciales et internationales des secteurs public et privé dans les domaines de la recherche, des soins de santé et de l'éducation. Le SRNet compte maintenant 14 membres, y compris quatre membres de Prince Albert et trois membres de La Ronge. Cet investissement dans l'infrastructure technique créera des débouchés dans le Nord de la Saskatchewan pour les entreprises et les institutions axées sur la recherche, ainsi que la collaboration avec les établissements d'enseignement.

3. L'Innovation and Development Corporation de l'Université de Victoria

En mars 2006, DEO a accordé 185 600 \$ à l'Innovation and Development Corporation (IDC) de l'Université de Victoria pour contribuer à la viabilité à long terme de la commercialisation des technologies sur l'île de Vancouver. Le but de ce projet de deux ans totalisant 1,1 million de dollars était d'établir des pratiques efficaces de transfert de technologie aux établissements de l'île de Vancouver qui avaient éprouvé des difficultés à commercialiser leurs propriétés intellectuelles.

L'IDC a été créée en 1991 pour servir de bureau de transfert de technologie à l'Université de Victoria. En offrant un large éventail de services de transfert de technologie aux professeurs, au personnel et aux étudiants, l'IDC a servi d'intermédiaire entre les chercheurs universitaires et le milieu externe des affaires. Le financement de la dernière phase de ce projet a servi à fournir un ensemble complet de services de commercialisation de la technologie dans quatre établissements d'enseignement postsecondaire de l'île de Vancouver et à créer un réseau efficace de commercialisation des technologies. De plus, l'IDC visait à conclure des ententes de commercialisation des technologies avec huit laboratoires de recherche fédéraux et la Western Canadian Universities Marine Biological Station de l'île de Vancouver. D'ici mars 2008, l'IDC devrait développer huit prototypes, déposer 10 demandes de brevet, favoriser la création de huit entreprises dérivées et conclure six ententes de service.

Les étudiants autochtones seront mieux outillés pour des emplois en forte demande dans les secteurs de l'aérospatiale, de la fabrication et de la construction du Manitoba grâce à un

1. Formation des Autochtones pour le secteur de l'aérospatiale

L'innovation à l'échelle des collectivités peut contribuer à la prospérité d'une région et concentrer leurs ressources. Cela peut prendre une forme horizontale ou géographique, comme l'indiquent les exemples suivants.

Sous-activité : Innovation dans les collectivités

Récemment, à une importante annonce à Vancouver à laquelle a participé la ministre Ambrose, M^{me} Natalie Dakers, PDC du CDRD, a souligné le rôle important du Ministère dans le projet et déclaré : [TRADUCTION] « DCO a joué un rôle critique dans le succès du CDRD en lui apportant un financement de démarrage essentiel qui l'a aidé à entretenir son rêve pendant que l'équipe s'occupait d'obtenir des fonds à plus long terme. »

L'investissement de 400 000 \$ de DCO, ainsi qu'un apport de 300 000 \$ de la Colombie-Britannique et d'environ 1,4 million de dollars de l'industrie, de l'Université Simon Fraser et de l'Université de la Colombie-Britannique et d'autres sources à ce projet a mené à la création du CDRD à l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) et au soutien pendant 18 mois des activités de démarrage. Le mandat du CRDC est de faire passer de nouveaux traitements et médicaments du stade de la découverte à la commercialisation. Cet investissement initial a permis au CDRD d'obtenir des engagements financiers de plus de 50 millions de dollars d'autres sources, dont l'industrie, la Colombie-Britannique et la Fondation canadienne pour l'innovation.

3. Le Centre for Drug Research & Development (CDRD)

Dans l'ensemble, l'impact du projet a été un accroissement de l'efficacité et de la productivité des usines, des produits de haute qualité et l'expansion dans de nouveaux marchés. Par exemple, un fabricant de Regina a déclaré une hausse de production de 50 p. 100 grâce à la réduction des pertes et à l'amélioration du rythme de production, tandis qu'une autre entreprise située dans le nord-est de la Saskatchewan améliorerait son processus de fabrication grâce à des renseignements techniques fournis par Forintek.

Pour réaliser cet objectif, Forintek a organisé des visites d'usines par des conseillers techniques et scientifiques de l'industrie. Il a tenu des séminaires, des conférences et des ateliers réguliers qui ont encouragé le transfert des connaissances sur la fabrication et la commercialisation des produits du bois à l'industrie de la Saskatchewan.

DFCO a apporté une aide financière de 133 500 \$ à l'initiative de Forintek, qui fournit des conseils technologiques et de fabrication aux secteurs primaire et à valeur ajoutée des produits du bois de l'industrie forestière de la Saskatchewan.

techniques avec des entreprises. Quatre de ces projets, et un investissement initial de 35 000 \$ des entreprises concernées, ont eu pour résultat une réduction des coûts ou une hausse des recettes de 2,1 millions de dollars.

1. Le NeuroBras de l'Université de Calgary

En janvier 2002, DFO a accordé une aide financière de 3 millions de dollars à l'Université de Calgary pour un projet de R-D de 27 millions de dollars en collaboration avec la Fondation canadienne pour l'innovation, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Conseil national de recherches du Canada, l'Alberta Advanced Education and Technology, l'Alberta Heritage Foundation for Medical Research, la famille Seaman et d'autres philanthropes.

Le NeuroBras de l'Université de Calgary, qui a nécessité plus de six ans de recherche et développement, et est le premier robot chirurgical axé sur l'imagerie par résonance magnétique au monde. Il utilise un aimant IMRIS fabriqué à Winnipeg et développé à l'Institut du biodiagnostic. DFO a soutenu l'installation de l'aimant IMRIS à l'hôpital Foothills de Calgary. Le bras chirurgical s'inspire des deux bras fabriqués au Canada pour les navettes spatiales de la NASA et a été construit en collaboration avec MacDonald, Dettwiler and Associates, l'entreprise qui a fabriqué les bras de la navette. Le NeuroBras, qui comporte deux bras et deux caméras, fonctionne en conjonction avec un système d'imagerie par résonance magnétique en temps réel qui permet aux chirurgiens de manipuler des outils à une échelle microscopique et fournit une rétroaction sensible qui rend les chirurgies cérébrales plus sécuritaires et moins traumatisantes. La technologie améliore l'efficacité des humains. Elle ne vise pas à les remplacer et pourrait prolonger la carrière des chirurgiens.

Le NeuroBras devrait changer à jamais le travail des chirurgiens. Il leur permet d'intervenir au niveau moléculaire avec une précision sans précédent, de faire des chirurgies à distance et d'améliorer dans l'ensemble les résultats des interventions. L'étape du développement du NeuroBras est maintenant achevée et le premier test sur des humains est prévu pour 2007. Une fois approuvé par Santé Canada, le NeuroBras sera commercialisé à l'échelle mondiale. La technologie sera probablement applicable à diverses formes de chirurgie.

2. Forintek Canada Corp

Forintek est un consortium privé sans but lucratif qui fait de la recherche sur les produits du bois. C'est le plus important institut de recherche appliquée au pays de l'industrie des produits solides du bois, qui fabrique du bois d'œuvre, du contre-plaqué, des panneaux à copeaux orientés, des panneaux de fibres à densité moyenne, des panneaux de particule et des produits à valeur ajoutée. Forintek développe des connaissances scientifiques et techniques et les applique ensuite au secteur canadien des produits du bois. Forintek accroît la compétitivité des entreprises membres en les incitant à optimiser les processus de fabrication et en encourageant l'adoption des produits qui présentent la meilleure valeur. Forintek compte 190 entreprises membres dans le secteur du bois de partout au pays et travaille actuellement dans huit provinces.

DFO a financé un certain nombre de projets de Forintek dans toutes les provinces de l'Ouest pour soutenir le transfert et l'adoption de technologies dans l'industrie de la foresterie. En vertu de l'Entente de partenariat économique Canada-Alberta, DFO et l'Alberta Sustainable Resource Development ont fourni chacun plus de 1,8 million de dollars. L'industrie a fourni 675 000 \$ à une initiative de 4,43 millions de dollars. Durant 2005-2006, Forintek a répondu à 92 demandes de renseignements techniques de l'industrie albertaine, a visité des usines ou rencontré des représentants de l'industrie albertaine 183 fois, a tenu six ateliers et exécuté évaluations

DEO a fourni 195 000 \$ à NMBC pour soutenir le projet Digital Coast, dont le financement total est de 663 500 \$. New Media BC est une association industrielle sans but lucratif qui s'occupe de la promotion, de l'unification et de l'éducation de l'industrie des médias numériques de la Colombie-Britannique. NMBC aide environ 200 entreprises du secteur des nouveaux médias qui œuvrent dans les domaines de l'apprentissage électronique, du développement de sites Web, de la conception de jeux vidéo ou d'autres types de logiciels, du traitement du contenu numérique, de l'animation, des effets visuels et de la post-production.

Avec le projet de Digital Coast, NMBC a développé une « infrastructure d'écosystème en réseau », c'est-à-dire une vision stratégique unifiée et une stratégie de développement cohérente chez les intervenants clés de la chaîne de valeur des nouveaux médias. Un plan d'affaires quinquennal a permis à NMBC de passer à la phase deux du projet, soit la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de marque pour repositionner l'industrie des nouveaux médias de la Colombie-Britannique aux premiers rangs mondiaux dans son domaine. NMBC et ses partenaires de l'industrie et d'ailleurs ont obtenu un engagement de 40,5 millions de dollars de la province de la Colombie-Britannique pour réaliser le projet d'un centre mondial des médias numériques et pour le nouveau programme du niveau de la maîtrise en médias numériques au campus Great Northern Way, qui commencera en septembre 2007.

2. Wellness West

Wellness West a pour mission le développement et la croissance de l'industrie des produits de santé naturels et des aliments fonctionnels et nutraceutiques dans l'Ouest canadien. En vertu d'un protocole d'entente, les quatre provinces de l'Ouest, le Conseil national de recherches du Canada et DEO collaborent pour régler des questions qui concernent l'industrie et la technologie et l'innovation dans ce secteur. Un conseil consultatif de l'industrie fournit des commentaires précieux à DEO et lui permet de s'assurer que ses activités répondent aux besoins de l'industrie. Les parties ont investi 1,2 million de dollars en argent et en nature pour soutenir Wellness West. On a élaboré et mis en place un ensemble de produits destinés à assurer la croissance de l'industrie, comme un guide de commercialisation, une base de données sur l'infrastructure technologique et des renseignements sur la compétitivité et le marketing international.

En collaborant, les intéressés ont tiré le meilleur parti possible de leurs ressources pour faciliter la croissance du secteur dans l'Ouest canadien. Certains des avantages prévus du protocole d'entente sont une plus grande collaboration entre les entreprises et les chercheurs, le développement du soutien d'infrastructure nécessaire aux entreprises, ainsi que la diversification du secteur agricole.

Sous-activité : Recherche et développement en technologie

La R-D appliquée mène à de nouvelles découvertes qui finissent par être commercialisées sous forme de nouveaux produits et services ou par être intégrées à une organisation existante pour en améliorer l'efficacité ou créer des produits à valeur ajoutée. Les nouvelles découvertes, souvent appelées technologies perturbatrices, peuvent mener à des approches entièrement nouvelles. D'autres travaux de R-D peuvent permettre à un secteur traditionnel d'élaborer de nouveaux produits ou processus.

grands hôpitaux et devait être plus efficace, sécuritaire et économique que les systèmes traditionnels.

Une entreprise de Winnipeg, Intelligent Hospital Systems, a fait une démonstration de RIVA couronnée de succès au Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface. Deux unités de RIVA ont été vendues à l'Université de la Californie et six autres unités, à un million de dollars chacune, devraient être bientôt vendues. Avec des investissements supplémentaires du secteur privé, une usine de 15 000 pieds carrés employant 60 personnes ouvrira bientôt ses portes à Winnipeg pour répondre à la demande prévue du marché.

7. Les Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC)

En vertu de l'Entente de partenariat Canada-Manitoba pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), DEO a fourni 992 600 \$ à une initiative de 4 millions de dollars pour permettre aux MEC de gérer le projet d'intervention rapide de l'Initiative de fabrication avancée (IFA), qui met l'accent sur les processus à valeur ajoutée et sur les ressources humaines. L'IFA offre des services d'éducation et de sensibilisation, de diagnostic, d'analyse comparative, de mentorat, et des outils pour encourager les entreprises du Manitoba à adopter des processus de fabrication allégés. Compte tenu de l'importance vitale du personnel hautement qualifié, la composante des ressources humaines repose sur l'accréditation, la préparation de curriculum vitae et le développement de compétences stratégiques.

Ce projet reste axé sur l'industrie. Les fabricants attribuent aux techniques de fabrication allégée des gains de qualité et de productivité, ainsi qu'une meilleure capacité de travailler en équipe. Ils affirment également qu'ils sont mieux capables de supporter les ralentissements de l'économie et de soutenir la vive concurrence. Par exemple, les programmes de l'IFA ont permis à un fabricant de clôtures en PVC de réduire de 86 p. 100 le temps de préparation des chaînes de production de certains produits pour une économie annuelle de 20 000 \$. Une fonderie locale peut économiser jusqu'à 300 000 \$ par année et générer aux moins deux nouvelles idées par employé.

Le projet, qui se poursuit jusqu'en 2008, a dépassé de nombreux objectifs de rendement : deux nouveaux programmes d'accréditation, 1 500 personnes formées, huit activités de groupe d'intérêts spéciaux, 100 formateurs diplômés et 26 programmes de sensibilisation aux méthodes de fabrication allégée. Cette initiative a donné lieu à un plan de développement économique pour le secteur manufacturier créé grâce à une consultation directe de l'industrie. Le plan est une stratégie cohérente pour l'avenir de l'industrie manufacturière du Manitoba et identifie quatre secteurs clés : vision de l'avenir et leadership, ressources humaines, environnement commercial et stratégies à long terme.

Sous-activité : Liens entre les technologies

La création de liens entre les membres du système d'innovation a des résultats variés. Des relations de travail positives peuvent faciliter le partage des apprentissages et des meilleures pratiques, obtention de ressources d'autres sources et le renforcement des capacités et des grappes. Voici des exemples d'initiatives qui ont amélioré les liens à l'échelon local et dans tout l'Ouest.

économique de l'Ouest (EPDEO), DEO a soutenu le développement du premier élément de l'Autoroute de l'hydrogène de la Colombie-Britannique. Il s'agit d'un poste de ravitaillement en hydrogène située à l'installation des BC Hydro Powertech Labs à Surrey. De plus, DEO a soutenu le développement du prototype de l'appareil de micro-ravitaillement et de recherche à la station Pacific Spirit, qui a contribué à la création de l'Autoroute de l'hydrogène de la Colombie-Britannique et qui développe d'autres postes de ravitaillement.

En avril 2007, la Colombie-Britannique a annoncé qu'elle s'engageait à consacrer 89 millions de dollars à la constitution du premier parc d'autobus à hydrogène au monde en installant 20 autobus à pile à combustible à Whistler à temps pour les Jeux Olympiques de 2010 et en construisant des postes de ravitaillement à Whistler et à Victoria d'ici 2009. Le soutien initial de DEO, de l'Institut d'innovation en piles à combustible du Centre national de recherches du Canada, de Ressources naturelles Canada (Programme de l'Alliance canadienne sur les piles à combustible dans les transports), de la Colombie-Britannique et de Hydrogen & Fuel Cells Canada, a contribué à faire du Canada un chef de file des technologies des piles à combustible à hydrogène. Ce secteur emploie actuellement quelque 1 900 personnes au Canada dont la majorité se trouvent dans la région métropolitaine de Vancouver.

5. Springboard West Innovations Inc.

En vertu de l'EPDEO, DEO a accordé 2,2 millions de dollars à un projet de 3,385 millions de dollars pour créer Springboard West Innovations Inc. au parc de recherche de l'Université de Regina. Le but visé est d'accroître la commercialisation de technologies dans la collectivité. Outre la formation, la promotion et l'incubation d'entreprises, Springboard West servira de point de focalisation pour commercialiser les technologies développées à l'Université de Regina et permettre à l'industrie et aux entrepreneurs d'avoir accès aux ressources de l'Université en recherche, en technologie et en commerce. En réunissant les universitaires, les entreprises, les chercheurs et les entrepreneurs, Springboard West contribuera à créer une culture interdisciplinaire de collaboration, d'innovation et d'entrepreneuriat.

En se concentrant principalement sur l'énergie, l'environnement et l'informatique, Springboard West complètera les centres d'excellence de l'Université de Regina dans ces secteurs. L'établissement de Springboard West Innovations Inc. au parc de recherche créera de nouvelles relations de travail et une masse critique. Au cours des prochaines années, Springboard West prévoit créer cinq démonstrations de technologies et 15 entreprises dérivées d'ici mars 2010. Les commandes des entreprises et les recettes devraient dépasser les 900 000 \$ d'ici 2010.

6. Robotic Intra Venous Automation (RIVA)

L'historique de l'appareil RIVA montre que les résultats des investissements de DEO ne sont pas toujours immédiats, mais que la persévérance des inventeurs et des concepteurs de produits peut apporter des dividendes considérables. Il a fallu 15 ans, de l'étape de la conception à celle de la commercialisation, en passant par celles du développement et du testage du produit, avant que l'économie locale puisse retirer de ce projet des avantages significatifs. En 1992, DEO a fourni 522 000 \$ à une entreprise de développement de produit située au Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface, qui mettait au point un système robotisé pour administrer des médicaments par voie intraveineuse dans des sacs à soluté. Le produit était destiné aux

Un des clients du NEWT, Wirelless Edge de Calgary, est un innovateur et un fournisseur

important de solutions mobiles de réseautage de données pour les fournisseurs de services de télécommunication. C'est dans les installations du NEWT qu'il a testé son produit, SecFi.

[TRADUCTION] « Les tests ont montré que SecFi fonctionne bien dans les réseaux de téléphonie cellulaire pour y détecter et éliminer les messages infectés », a déclaré M. Husam

Kinawi, chef de la direction de Wirelless Edge.

Une autre entreprise, SMART Technologies, a utilisé les installations du NEWT pour tester son logiciel d'enseignement en laboratoire informatique SynchronEyes, un produit qui permet à des étudiants en réseau de bénéficier de la surveillance et des interventions d'un enseignant dans un environnement d'apprentissage assisté par ordinateur.

3. La Canadian Environmental Technology Advancement Corporation (CETAC-WEST)

La CETAC-WEST est une société sans but lucratif qui a pour mandat de soutenir le développement et la commercialisation de nouvelles technologies environnementales dans l'Ouest canadien. En mars 2003, DEO a approuvé l'octroi de 421 000 \$ à un projet de 1,48 million de dollars visant à mettre au point des technologies opérationnelles améliorées pour le secteur gazier et pétrolier, en particulier dans les raffineries de gaz. Les autres partenaires étaient le Programme de mesures d'actions précoces en matière de technologie du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (460 000 \$) et des partenaires industriels (600 000 \$).

La CETAC a entrepris la vérification de divers processus et systèmes dans 18 raffineries de gaz de l'Alberta, bien plus que les six vérifications prévues à l'origine. Les vérifications ont révélé une diminution importante des émissions nocives qui entraîneraient également des pertes de revenus par suite du gaspillage des produits. En se basant sur la demande de l'industrie, la CETAC a pu obtenir un financement de contrepartie des industries participantes. Les vérifications ont permis de dégager 191 recommandations pour réduire les émissions et améliorer l'ensemble des processus. Cela représente des réductions annuelles potentielles des émissions de plus de 240 000 tonnes d'équivalent de dioxyde de carbone et des économies d'électricité de plus de 14 millions de dollars. Des vérifications de suivi dans six raffineries ont confirmé l'impact de la mise en œuvre des premières recommandations. La CETAC a également organisé et animé quatre ateliers sur l'efficacité énergétique auxquels ont participé 270 personnes. Les ateliers ont permis à la CETAC-West de diffuser les résultats de ses programmes et de demander les commentaires de l'industrie pour mieux se faire accepter et encourager la participation.

4. L'autoroute de l'hydrogène

En 2002, DEO a investi des fonds aux premiers stades de la mise en place d'une infrastructure des technologies de l'hydrogène et des piles à combustible. Bien que les résultats puissent mettre un certain temps à se concrétiser, l'investissement en vaut la peine, car ces technologies propres sont durables, n'émettent aucun gaz à effet de serre (GES) et réduisent l'impact des changements climatiques. Outre l'appui initial accordé à Ballard Power Systems Inc. et à plusieurs autres entreprises du secteur de l'hydrogène et des piles à combustible, DEO a engagé plus de 2 millions de dollars dans trois projets de recherche et de démonstration d'une valeur totale de 6,7 millions de dollars qui ont aidé à créer l'Autoroute de l'hydrogène en Colombie-Britannique. Dans le cadre de l'Entente de partenariat Canada-Colombie-Britannique pour le développement

1. Le Réseau des cellules souches – Aggregate Therapeutics

Établi en 2001, le Réseau des cellules souches (RCS) est l'un des Réseaux de centres d'excellence du Canada et le seul réseau au pays qui rassemble plus de 70 scientifiques, cliniciens, ingénieurs et éthiciens réputés pour étudier le potentiel thérapeutique des cellules souches adultes dans le traitement de maladies incurables par la médecine conventionnelle. Le RCS se concentre spécifiquement sur plusieurs secteurs clés : les applications des cellules souches et la thérapie cellulaire, la découverte de traitements et de médicaments, la création d'outils, de réactifs et de diagnostics, et la politique publique. En 2005-2006, 16 des 43 universités et 74 des 303 travailleurs hautement qualifiés du RCS se trouvaient en Alberta et en Colombie-Britannique.

En 2005, DEO a consacré 500 000 \$ au RCS pour soutenir un projet de 3 millions de dollars visant à concevoir un nouveau modèle de commercialisation des recherches sur les cellules souches en milieu universitaire et hospitalier qui a mené à la création d'une entreprise sans but lucratif, Aggregate Therapeutics Inc. (ATI). ATI a négocié et mis en œuvre une entente collaborative de propriété intellectuelle et une trousse d'outils avec 16 établissements importants et 37 chercheurs. Grâce à ce modèle d'entente, ATI a pu annoncer 50 publications, 12 négociations d'options, deux négociations de licence, deux négociations de transfert de matériel et six négociations de recherche commanditée. ATI détient un premier droit de négociation exclusif sur la commercialisation de technologies de cellules souches avec les laboratoires de 37 importants scientifiques canadiens. ATI négocie actuellement le financement de sa première entreprise dérivée et a récemment fait l'objet d'une importante annonce de partenariat entre le RCS et le centre MaRS (important centre de convergence des innovations dans le « district des découvertes » de Toronto) en vertu duquel les deux organismes se sont engagés à apporter un financement à long terme des activités de conversion d'ATI, à étendre son modèle à d'autres secteurs de la médecine régénérative et à l'appliquer à d'autres secteurs technologiques qui n'y sont pas liés.

Par son soutien au RCS, DEO a joué un rôle dans une initiative nationale de soutien à la commercialisation des technologies relatives aux cellules souches adultes.

2. Le Network for Emerging Wireless Technology (NEWT)

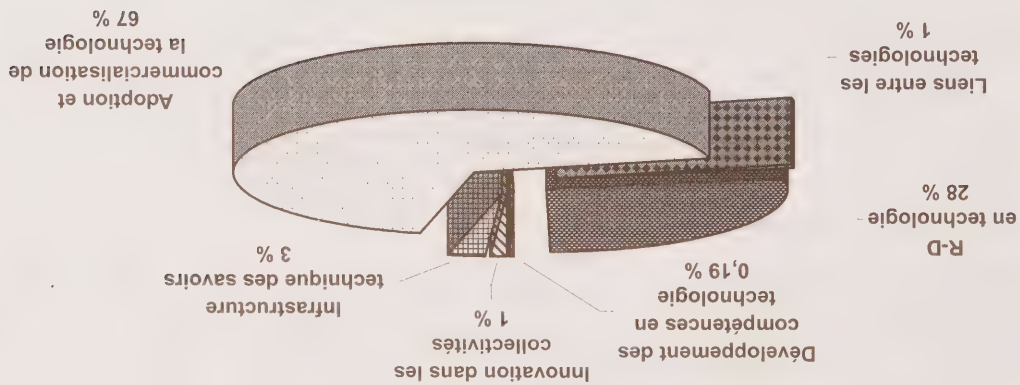
Le NEWT est une division de TRLabs qui s'adresse aux entreprises de télécommunication sans fil. Il les aide à tester et à développer des produits au stade qui précède la mise en marché. Le mandat du NEWT est de promouvoir l'innovation et le développement des compétences dans le secteur des communications sans fil dans l'ouest canadien. Pour ce faire, il fournit une installation de testage, des programmes d'éducation et de mentorat, un soutien stratégique opérationnel et commercial, et des ressources techniques. Le projet de 4,9 millions de dollars était appuyé par DEO (2 millions de dollars), la province de l'Alberta et d'importants partenaires industriels comme Sun Microsystems, IBM, Hewlett-Packard, Nortel et Telus.

En cinq ans d'activité, le NEWT s'est affirmé comme agent important de commercialisation des technologies de communication sans fil. En 2006, il comptait 66 membres industriels qui utilisaient son laboratoire en moyenne pendant 14 jours. Depuis l'ouverture du laboratoire, en 2002, celui-ci a été utilisé pendant 750 jours et a permis de réaliser 150 projets, dont 99 externes (profitant directement à une entreprise) et 47 internes (profitant à l'industrie dans son ensemble).

Financement d'innovations approuvé par DEO, par sous-activité, en 2006-2007

Total : 42 M \$

Source : Infoquest, 19 septembre 2007



Sous-activité : Adoption et commercialisation de la technologie

DEO soutient un éventail d'activités qui favorisent l'adoption et la commercialisation des technologies et contribuent de ce fait à créer de la richesse ou à accroître la productivité. Comme DEO ne fournit plus d'aide directe à l'industrie, il accorde surtout son aide à des organismes qui répondent aux besoins des industries par des activités de formation, des services d'évaluation et des démonstrations dans l'espoir d'améliorer la productivité et de créer de nouveaux produits à valeur ajoutée. Le Ministère soutient également des organismes qui s'occupent de transfert de technologies, de l'identification et de la protection de la propriété intellectuelle, de l'obtention de licences pour des technologies et de la création de nouvelles entreprises.

En 2006-2007, 67 p. 100 de l'aide accordée par DEO est allée à l'adoption et à la commercialisation de la technologie. Ce financement a été alloué à deux grandes initiatives : **TFC Edmonton**, un incubateur d'entreprises régional, qui réunit en un lieu central des services à l'intention des entrepreneurs en technologie. Ses services comprennent la consultation, l'incubation et la propriété intellectuelle. La deuxième de ces grandes initiatives est **Springboard West Innovation Inc.**, qui apporte un soutien semblable aux entrepreneurs de Regina. Les résultats prévus de ces deux investissements comprennent cinq démonstrations de technologie, l'exécution de 75 licences supplémentaires et la création de 15 entreprises dérivées, ainsi que des investissements supplémentaires de capitaux de risque de 5,5 millions de dollars. Les exemples suivants montrent les résultats des investissements de DEO. Un grand nombre de ces investissements ont été faits aux cours des dernières années. Certains remontent même à une quinzaine d'années et rapportent aujourd'hui des avantages économiques à long terme.

gouvernementaux et des industries. Pour chaque dollar accordé par DEO, d'autres acteurs du système de l'innovation ont investi 2,88 \$.

En 2007, DEO a demandé à des consultants indépendants d'évaluer l'investissement de DEO dans le secteur des sciences de la vie d'avril 2000 à mars 2006. La méthode comprenait des entrevues avec des récipiendaires de l'aide et des informateurs clés du secteur des sciences de la vie, des études de cas, des conclusions d'examen de projets et l'analyse des impacts économiques. Les consultants ont trouvé que les investissements de 130,8 millions de dollars de DEO avaient créé un effet de levier qui avait permis d'obtenir 344,2 millions de dollars d'autres bailleurs de fonds. Les investissements de DEO ont eu des retombées économiques directes et indirectes de 189 millions de dollars, une contribution au PIB de 88,9 millions de dollars et la création de 1 654 emplois.

Pour soutenir l'innovation, en 2006-2007, DEO a accepté de contribuer au financement de projets dans les cinq secteurs de sous-activités suivants :

- Pour accroître **l'adoption et la commercialisation de la technologie**, DEO a approuvé le financement de 11 projets totalisant 28,2 millions de dollars. De ces investissements, DEO attend 38 démonstrations de technologies, l'exécution de 75 licences, la création de 16 entreprises et des investissements supplémentaires de capitaux de risque de 5,5 millions de dollars;
- Pour accroître les **liens entre les technologies** des membres du système d'innovation, DEO a approuvé le financement de 11 projets totalisant 312 278 \$. DEO prévoit que cet investissement aura pour résultat la participation de 13 997 personnes à des activités de réseautage, l'adhésion de 42 nouveaux membres et la création de deux nouveaux partenariats ou réseaux;

- Pour accroître la **recherche et le développement en technologie**, DEO a approuvé l'octroi de fonds à cinq projets totalisant 11,9 millions de dollars. DEO prévoit que cet investissement permettra d'identifier 360 produits à soumettre à des travaux de R-D et de maintenir les emplois de 387 travailleurs spécialisés;

- Pour accroître **l'innovation dans les collectivités**, DEO a approuvé le financement de quatre projets totalisant 531 022 \$. DEO prévoit que cet investissement permettra de faire cinq études et de fournir de l'emploi à 312 travailleurs très spécialisés;

- Pour accroître **l'infrastructure du savoir**, DEO a approuvé l'octroi de fonds à trois projets totalisant 1,2 million de dollars. DEO prévoit que cet investissement génèrera des travaux de 2 millions de dollars en R-D dans de nouvelles installations ou avec du nouvel équipement, l'ajout de 172 mètres carrés d'installations consacrées à la formation en R-D, et une nouvelle installation.

DEO n'a pas financé de projets de **développement des compétences en technologie** en 2006-2007, mais pourrait participer à des projets de cette sous-activité visant à stimuler la croissance et la création de grappes d'entreprises de R et D axées sur la savoir. Le Ministère a continué de soutenir des activités dans ce domaine comme le WestLink Innovation Network, tel qu'on le rapportait dans le Rapport sur le rendement de 2005-2006.

Activité de programme : Innovation

Ressources financières (en milliers de dollars)

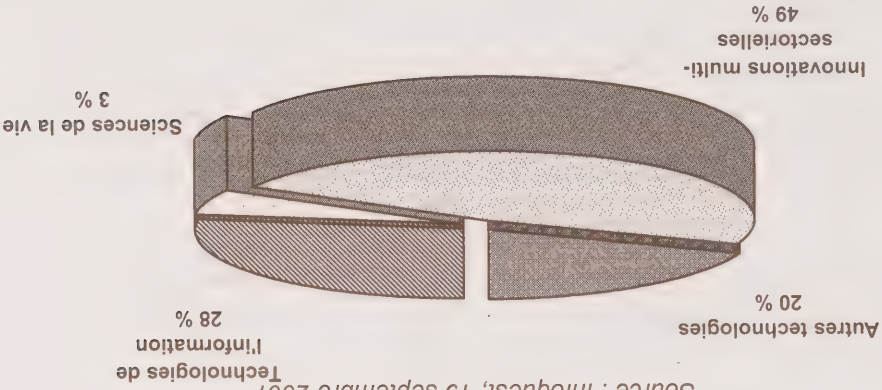
Dépenses prévues	53 627	Autorisations	60 893	Dépenses réelles	58 329
------------------	--------	---------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines (ETP)

Prévues	78	Réelles	78	Différence	0
---------	----	---------	----	------------	---

L'innovation, qui transforme la connaissance en nouveaux produits et procédés qui stimulent l'économie, est un des principaux outils de diversification de l'économie de l'ouest canadien. Durant 2006-2007, DEO a continué de diversifier l'économie en soutenant la création, le développement et la croissance de grappes technologiques dans les sciences de la vie (technologies de la santé), les technologies de l'information et des communications (sans fil) et d'autres technologies comme les technologies environnementales. Le tableau ci-dessous donne le montant par secteur des fonds accordés par DEO en 2006-2007 à des projets novateurs. Près de la moitié des nouvelles approbations concernaient des projets à portée horizontale et touchant plusieurs secteurs.

Financement d'innovations approuvé par DEO, par secteur en 2006-2007
Total : 42 M \$
Source : Infoquest, 19 septembre 2007



Résultats des activités de programme

Pour renforcer le système d'innovation de l'ouest, DEO travaille avec de nombreux partenaires pour trouver, développer et soutenir des initiatives divers. Sa contribution de 42 millions de dollars à l'innovation a généré des fonds de contrepartie de 41 millions de dollars des provinces et près de 80 millions de dollars d'autres sources comprenant des organismes non

contrepartie de 3,4 millions de dollars et on estime qu'ils ont permis de créer ou de maintenir plus de 360 emplois.

Les évaluateurs des programmes ayant précédé le PAEI ont estimé en 2005 qu'un prêt accordé générerait en moyenne des revenus de 260 000 \$ et six années-personnes d'emploi pendant cinq ans après la réception de l'aide. Les évaluateurs ont recommandé qu'une stratégie officielle soit préparée pour en définir les éléments clés et trouver l'approche la plus fructueuse à l'avenir. Ils ont aussi recommandé à DEO d'établir des indicateurs clés et la méthode de collecte des données nécessaires à une gestion efficace des programmes et la reddition de comptes sur les progrès réalisés. DEO a réagi en définissant un cadre de travail commun, un plan d'action et des indicateurs de rendement pour le PAEI. DEO a ensuite intégré ces changements dans ses nouvelles ententes de contribution à long terme avec les organismes de prestation des services.

L'évaluation des programmes ayant précédé le PAEI se trouve sur le site Web de DEO à

l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/edp-uedi/default_f.asp.

Quand Andrew McCully, d'East Vancouver, a perdu la vue, cela a mis fin à sa carrière d'animateur-concepteur. Aujourd'hui, il tire parti de ses mains habiles et de sa connaissance de l'anatomie pour faire de la massothérapie. Avec un actif réduit et peu d'expérience préalable, le diplômé de l'Emily Carr Institute of Art and Design de Vancouver avait prévu la difficulté qu'il éprouverait à emprunter l'argent nécessaire à l'achat de tables de massage et d'autres équipements. McCully a emprunté 10 000 \$ en septembre 2006 dans le cadre du programme ABLED (Advice and Business Loans for Entrepreneurs with Disabilities) de la Caisse populaire VanCity avec une échéance de remboursement de quatre ans. En louant des bureaux dans des cliniques d'East Vancouver et de Burnaby, il a terminé de rembourser son prêt en janvier 2007.

7,8 millions de dollars d'ici mars 2010 pour les entreprises très petites ou en démarrage de Winnipeg. En mars 2007, 524 prêts totalisant 6,4 millions de dollars avaient été accordés et avaient permis de créer quelque 507 emplois avec une contribution de DEO d'à peine 977 000 \$.

2. Prêts de développement accordés par le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien

Dans le but de stimuler la croissance et de renforcer la compétitivité des PME, DEO a facilité l'accès au financement de risque aux membres du RSEOC pour accorder des prêts remboursables aux PME de l'Ouest canadien. Les membres du Réseau de DEO fournissent également aux PME des services d'orientation et d'aiguillage vers d'autres sources de financement alternatives.

En 2006-2007, les 90 SADC ont approuvé 1 350 prêts totalisant 60 millions de dollars à des entrepreneurs ruraux. Ces prêts ont permis d'obtenir encore 62 millions de dollars et on estime qu'ils ont créé ou maintenu plus de 4 400 emplois.⁸

En 2006-2007, les IFE ont approuvé 96 prêts totalisant 3,9 millions de dollars à des femmes entrepreneurs. Ces prêts ont généré des fonds de contrepartie de 4,2 millions de dollars et on estime qu'ils ont créé ou maintenu plus de 330 emplois.

Les évaluateurs de l'IFE ont recommandé que son fonds de prêts soit renouvelé. DEO a entrepris une analyse du fonds d'investissement de l'IFE et prendra très bientôt les mesures appropriées. En 2006-2007, on a évalué à 200 000 \$ le financement total externe obtenu par effet de levier par les OFVE sur les fonds de prêts en partenariat avec DEO. Ce montant représente les prêts approuvés aux termes du Programme de prêts et d'investissements de DEO, avec le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM), l'OFVE en place au Manitoba, et le bureau du Manitoba de la Banque de développement du Canada. Ce programme qui se terminait en juin 2006 a été renouvelé en avril 2007. Le CDEM est la seule OFVE qui a choisi de renouveler ce fonds de prêts destiné aux clients francophones.

En 2006-2007, le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI) a permis d'approuver 69 prêts totalisant 2,3 millions de dollars. Ces prêts ont généré des fonds de

Vector Geomatics Land Surveying Ltd. fournit un large éventail de solutions d'arpentage, de dessin technique et de cartographie pour les municipalités et le secteur gazier et pétrolier de la Colombie-Britannique. À sa capacité maximale, l'entreprise emploie 40 personnes. En février 2006, Peter Stringer et Jason Whale, propriétaires de Vector Geomatics, avaient épuisé la majeure partie de leurs ressources financières pour démarrer leur entreprise et n'avaient plus de fonds pour terminer la rénovation de leur bureau loué sur la route de l'Alaska. Ils se sont d'abord adressés aux banques, mais celles-ci avaient déjà accordé le maximum possible à Vector Geomatics. Peter s'est alors tourné vers la SADC de Peace Liard qui a accepté ce client qui avait épuisé tous les autres recours et qui présentait un risque un peu plus élevé. Peter vient de finir de rembourser le prêt obtenu.

⁸ Comprend les prêts du Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité des régions rurales. Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Sous-activité : accès au financement

constructeurs de partout au Canada. La mission a généré des contrats évalués à 12 millions de dollars pour les entreprises de transformation des produits de bois de la Colombie-Britannique. Fort de ce succès, DEO a approuvé le financement de 136 160 \$ pour soutenir la GBM de 2007 qui a eu lieu du 13 au 15 septembre 2007 en Colombie-Britannique.

DEO a contribué à accroître les investissements dans des entreprises ciblées de l'Ouest canadien grâce à la création de deux types de programmes de prêts aux PME.

1. Programme de prêts et d'investissements de DEO

En vertu du Programme de prêts et

d'investissements, les ententes de soutien en cas de perte sur prêt conclues avec des institutions financières comme des banques et des caisses populaires sont conçues pour

incapables d'obtenir un financement traditionnel. Ces ententes vont de la

couverture des prêts allant jusqu'à un

million de dollars aux PME sur un grand territoire géographique à une couverture plus locale de micro-prêts de 35 000 \$

maximum pour des micro-entreprises ou des entreprises à l'étape du démarrage dans de grands centres urbains. Des ententes ont également été négociées pour bénéficier d'un effet de levier et obtenir des prêts supplémentaires des caisses populaires de la Colombie-Britannique aux entreprises

rurales par l'entremise des SADC.

Une évaluation du Programme de prêts et

d'investissements, menée par Ference Weicker and Company en 2002, se trouve sur le site Web de DEO à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/itfp/ic_fasp.

En 2006-2007, le Programme de prêts et d'investissements a été renouvelé pour encore cinq ans. Cette décision a été justifiée par l'impact qu'il a eu depuis sa création en 1995. Il a permis l'approbation de 3 100 prêts totalisant 234 millions de dollars pour un total annuel de 19 millions de dollars en financement à la petite entreprise.

Par exemple, avec les deux ententes de micro-prêts de la caisse populaire Assiniboine (l'originale, conclue en 1998, et la nouvelle entente de quatre ans, qui l'a remplacée en juin 2006), l'objectif était de créer un effet de levier pour obtenir un financement total de

Avec l'aide d'un prêt de 25 000 \$ de la Caisse populaire d'Assiniboine, et garanti par le Programme de prêts et d'investissement de DEO, Jason Wagner a démarré Trackitback à Winnipeg vers la fin de 2003. Son site Web (<http://www.trackitback.com>) et un numéro sans frais permettent à Trackitback de remettre à leurs propriétaires des objets perdus dotés au préalable d'étiquettes d'identité ayant un code d'enregistrement unique et d'offrir des récompenses à ceux qui les retrouvent.

De ce simple point de départ, Trackitback a grandi pour réaliser chaque année des ventes d'un million de dollars et vendre ses produits par l'intermédiaire de détaillants comme Staples, Future Shop et London Drugs ici même au Canada. Trackitback exporte aussi ses produits et services aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Irlande, en Australie et, depuis peu, au Mexique. Ses efforts d'exportation lui ont aussi permis de conclure des partenariats avec des grandes sociétés comme Sprint-Nextel, Sony et PC City. Ce succès et cette sécurité financière ont permis à l'entreprise d'aller maintenant s'adresser aux établissements financiers conventionnels pour ses prêts commerciaux.

fortement l'accent sur l'expansion des entreprises et les résultats de tous ces efforts continueront de se faire sentir dans les prochaines années.

2. Soutien à la compétitivité internationale des entreprises

DEO travaille avec d'autres ministères fédéraux pour offrir de la formation sur les marchés et l'exportation et des services de préparation à l'exportation aux PME de l'Ouest canadien. Dans cette région, ces services sont essentiellement fournis par les CSEC dont DBO est le principal partenaire et bailleur de fonds fédéral. Outre l'information sur l'exportation, certains centres peuvent fournir des services d'exportation à valeur ajoutée. Le CSEC du Manitoba a préparé et animé onze ateliers sur l'exportation pour 458 PME, tandis que Petite entreprise C.-B. a offert 94 séances individuelles de planification à l'exportation et des ateliers à tous les trois mois auxquels participaient en moyenne 26 personnes.

3. La promotion des intérêts des Canadiens de l'Ouest en Asie-Pacifique

L'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique (IPCAP) sert à renforcer la position du Canada dans l'économie mondiale émergente en s'attaquant aux questions d'infrastructure, de politiques, de gouvernance et de fonctionnement au moyen d'une stratégie unique et intégrée. Les budgets fédéraux de 2006 et de 2007 prévoyaient un nouveau financement d'un milliard de dollars à l'IPCAP. Une proportion de 80 p. 100 ou 800 milliards de dollars de ce total sera investie en Colombie-Britannique. Le reste ira aux trois autres provinces de l'Ouest. DEO est responsable de la réalisation de projets de recherche et d'autres initiatives totalisant 400 000 dollars sur une période couvrant deux exercices, soit ceux de 2006-2007 et de 2007-2008.

Gateway to Asia (GTA) est une initiative financée par DBO et par S.U.C.C.E.S.S. pour mettre en contact les entreprises de l'Ouest canadien avec les entrepreneurs asiatiques nouvellement arrivés au pays et créer des possibilités d'exportations conjointes et attirer de nouveaux investissements dans l'Ouest canadien. Les efforts de GTA ont généré de nouveaux investissements de plus de 2 000 000 \$ ainsi qu'un accroissement des ventes à l'exportation, en particulier dans le secteur de la transformation du bois. Une évaluation indépendante du projet, terminée en mars 2007, a conclu que S.U.C.C.E.S.S. est singulièrement bien équipé pour traiter les aspects transculturels des relations entre les Canadiens de l'Ouest et les immigrants asiatiques afin de faciliter le commerce sur les marchés asiatiques et permettre aux entreprises de l'Ouest canadien d'améliorer leur compétitivité dans un contexte de mondialisation croissante. En 2006-2007, GTA a déclaré 31 nouvelles adhésions et a lancé des campagnes de diffusion à Edmonton et à Winnipeg qui ont eu pour résultat l'établissement d'une liaison permanente avec Winnipeg. En avril 2006, DEO a accepté de continuer d'apporter au projet une aide financière allant jusqu'à 938 516 \$ pour encore trois ans sur un total de 1 303 494 \$.

Des représentants de DEO ont participé à diverses activités au Canada et dans des pays d'Asie en 2006 pour promouvoir les intérêts de l'Ouest canadien et trouver des débouchés dans la région de l'Asie-Pacifique, y compris la **Global Buyers Mission de 2006** (GBM) qui a eu lieu du 7 au 9 septembre 2006 à Whistler, en Colombie-Britannique pour trouver des acheteurs asiatiques pour les produits du bois à valeur ajoutée, ainsi que **Globe 2006**, du 29 au 31 mars 2006, à Vancouver, en Colombie-Britannique pour présenter les entreprises de technologies environnementales. La GBM de 2006 a attiré 477 participants, y compris 208 entreprises canadiennes, 190 acheteurs internationaux (dont 70 p. 100 étaient nouveaux à la rencontre), ainsi que des architectes et des

Sous-activité : Expansion des marchés et du commerce et investissement étranger direct

Afin de conserver au Canada sa position concurrentielle dans l'économie mondiale, le

gouvernement du Canada a adopté une approche qui touche l'ensemble de l'administration fédérale. Le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international Canada (MAECI) en assume la direction avec l'aide des Organismes de développement régional (ODR), y compris DEO, qui jouent également un rôle clé. Celui-ci consiste à créer une capacité économique dans les grappes, les collectivités et les industries pour répondre de façon plus adaptée aux besoins locaux que ne le permettent les programmes nationaux.

Comme l'économie de l'Ouest dépend fortement du commerce, un des rôles de DEO est de faire en sorte que les entreprises et les établissements de compétitifs. DEO présente également le point de vue régional de l'Ouest sur les questions de

compétitivité, encourage la coopération et assure la défense des intérêts régionaux. DEO peut optimiser ses ressources et jouer un rôle stratégique par des interventions clés auprès de ses partenaires et des intervenants.

1. Renforcement des relations canado-américaines

DEO est l'un des sept ministères fédéraux qui ont mis en œuvre l'Initiative de représentation accrue (IRA), un projet quinquennal qui vise à renforcer la présence des entreprises canadiennes sur le marché américain par des activités de développement commercial. Dans le cadre de l'IRA, DEO travaille en étroite collaboration avec des partenaires fédéraux, les provinces de l'Ouest, le milieu des affaires et les intervenants en R-D pour définir les priorités et entreprendre des projets conçus pour améliorer la position concurrentielle de l'Ouest canadien sur des marchés clés des États-Unis.

Depuis la création de l'IRA en 2003-2004, DEO a collaboré avec le MAECI et d'autres partenaires fédéraux pour gérer environ 600 000 \$ accordés à près de 50 projets de l'IRA. Les fonds fournis par DEO (5 millions de dollars sur cinq ans) et d'autres partenaires fédéraux aux initiatives de l'IRA ont permis d'augmenter de façon notable la présence canadienne aux États-Unis, particulièrement sur plusieurs marchés de l'Ouest américain très importants pour l'Ouest canadien. Six des neuf consulats ou bureaux commerciaux, nouveaux ou élargis du Canada, se trouvent dans l'Ouest des États-Unis.

À ce jour, l'IRA a augmenté le nombre d'ententes avec des intervenants clés américains et mobilisé des alliés dans des dossiers clés comme le bois d'œuvre, l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) et l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. On a aussi mis

En partenariat avec le consulat général du Canada à Seattle, DEO a parrainé le Pacific Northwest Aerospace Alliance Cluster Initiative and Networking Event à Abbotsford, en Colombie-Britannique, par l'entremise de l'IRA pour créer un lieu de réseautage pour les PME de l'industrie aérospatiale de l'État de Washington, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta. En outre, l'activité a permis aux PME de la Colombie-Britannique de rencontrer des représentants de l'aérospatiale et de la défense pour repérer les ouvertures régionales et industrielles.

en personne, par télécopieur, par courrier ou par courriel) et 3 millions d'interactions libre-service (services téléphoniques automatisés et visites du site Web des CSEC). Les CSEC de l'Ouest sont à l'origine de plus de 60 p. 100 des transactions assistées par un agent fournies par le Réseau Entreprises Canada dans l'ensemble du pays. Sur le plan national, les CSEC ont atteint un taux de satisfaction de la clientèle de 83 p. 100 en 2006-2007.⁷

5. Autres initiatives

Outre le soutien accordé par l'entremise du RSFOC, DFO a lancé un certain nombre d'initiatives pour encourager les PME et les organismes de recherche et développement à innover pour améliorer leur productivité et leur compétitivité. Cela comprend les pratiques de fabrication allégée (identification des nouvelles tendances, élaboration de stratégies novatrices et mise en œuvre de nouvelles méthodes), la formation technique et en gestion, ainsi que les stages et échanges universitaires et professionnels.

Ouvert en octobre 2006, le **Centre for Innovative Information Technology Solutions (CIITS)** du Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) s'adresse d'abord au secteur de l'énergie et de la fabrication de l'Alberta pour simplifier les processus opérationnels. Pour faciliter l'apprentissage, la découverte et le prototypage, le CIITS réunit deux composantes : la grappe de formation et la nœlle de simulation des solutions. La grappe de formation comprend diverses technologies de l'information dans chacun des postes d'apprentissage individuel. La nœlle de simulation des solutions permet aux PME d'évaluer leurs méthodes et d'accélérer l'adoption de technologies nouvelles. Une troisième composante, l'atelier du futur, sera ajoutée à l'avenir et offrira un milieu de production informatisé complètement intégré qui simule diverses industries de la fabrication. En 2006-2007, le CIITS a soutenu 20 interactions avec des clients qui ont permis la création, le maintien ou l'expansion de quatre entreprises. Le CIITS recevra une contribution de 2,5 millions de dollars de DFO.

En 2006-2007, DFO a fourni 450 000 \$ à un projet de 1 350 000 \$ de la Winnipeg Foundation, en collaboration avec le Business Council of Manitoba (BCM). Les **Bourses pour étudiants autochtones** sont offertes aux étudiants autochtones qui poursuivent des études postsecondaires au Manitoba. Le montant maximum d'une bourse est de 3 000 \$ pour les étudiants de niveau universitaire et de 1 500 \$ pour les étudiants de niveau collégial. Elle les aide à payer les frais de scolarité, les livres et les fournitures scolaires. On prévoit que 10 à 15 étudiants profiteront d'un emploi d'été ou d'un emploi temporaire dans des entreprises membres du BCM. Auparavant, DFO soutenait cette initiative par l'entremise de l'Entente de partenariat de Winnipeg dans le cadre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain. Depuis le lancement du programme, en 2001, 700 bourses totalisant 1,8 million de dollars, ont été accordées.

Les quatre OFVE, situées à Winnipeg, à Regina, à Edmonton et à Vancouver, sont des organismes sans but lucratif autonomes constitués en société administrées par des conseils d'administration locaux. Les OFVE ouvrent des débouchés économiques aux entreprises francophones et améliorent la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) dans l'ouest canadien en fournissant des services de formation, de développement des entreprises et de développement économique communautaire, d'accès au financement, d'information, de consultation en marketing, de réseautage et de mentorat.

En 2006-2007, DEO a accordé 2,2 millions de dollars pour financer le fonctionnement de base des OFVE qui ont déclaré avoir fourni plus de 3 100 services d'information, 1 900 services de consultation technique et 875 services de formation.

Le rapport d'évaluation des OFVE, terminé en septembre 2004, recommandait que DEO améliore les modalités de reddition de comptes et, si nécessaire, les processus de collecte de l'information pour produire les rapports. Dans le cadre du processus de renouvellement du financement des OFVE, DEO a travaillé avec les OFVE à l'élaboration des mesures de rendement qui montrent avec exactitude les résultats atteints, ainsi qu'à l'application d'un nouvel outil de mesure du rendement et de reddition de comptes axé sur le Web appelé The Exceptional Assistant.

Le rapport d'évaluation et le plan d'action de la direction se trouvent sur le site Web de DEO à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp.

4. Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

Le réseau des CSEC fournit un portail unique d'accès à l'information pour les entreprises et maintient une base de données complète sur les affaires et le commerce où on retrouve de l'information des administrations fédérale, provinciales, municipales et d'organismes non gouvernementaux. Dans l'Ouest, les CSEC ont des bureaux à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon et à Winnipeg. Leurs services sont aussi offerts par le réseau des bureaux régionaux du CBSC et des services aux autochtones.

En 2006-2007, DEO a consacré 3,9 millions de dollars au fonctionnement de base des quatre CSEC qui ont déclaré avoir organisé environ 145 000 interactions avec un agent (par téléphone,

Le Conseil de la Coopération de la Saskatchewan a lancé Francoboutique.ca, un site Web où les entrepreneurs peuvent vendre leurs produits en français, en anglais ou en espagnol, après que plusieurs entrepreneurs eurent demandé des conseils sur le commerce électronique. Francoboutique.ca offre un portail où s'effectue la vente de produits partout dans le monde.

Les petites entreprises rurales ont le plus à gagner des services du portail parce qu'il leur permet de trouver d'autres marchés. « Nous n'étions pas connus ailleurs qu'en Saskatchewan avant Francoboutique.ca », d'indiquer Pauline Vézina, propriétaire de la Bouquinerie Gravel, à Gravelbourg. En tant que seule librairie française de la province, le chiffre d'affaires était limité avant l'avènement du commerce électronique.

Les SADC sont des sociétés sans but lucratif autonomes, administrées par des conseils d'administration locaux. DEO leur accorde une aide financière depuis 1995 pour les aider à fournir localement des services de planification économique, des conseils et des prêts aux petites entreprises des collectivités rurales.

En 2006-2007, DEO a apporté un soutien financier de 25,6 millions de dollars aux 90 SADC de l'Ouest qui ont déclaré avoir fourni 335 000 services de renseignements généraux, organisé 35 000 séances approfondies de conseils aux entreprises et offert 23 000 services de formation. Parmi leur clientèle ont figuré 9 750 Autochtones.

2. Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)

L'IFE comprend quatre sociétés sans but lucratif, situées à Kelowna, à Calgary, à Saskatoon et à Winnipeg. Autonomes, elles sont gérées par des conseils d'administration locaux. Les sociétés de l'IFE aident les femmes entrepreneurs à relever des défis et à réussir en leur fournissant des services sur mesure comme l'accès au financement, l'éducation et la formation, les conseils d'entreprise, la gestion des prêts, l'information, le réseautage et le mentorat.

En 2006-2007, DEO a accordé un soutien de 3,9 millions de dollars au fonctionnement des quatre organismes de l'IFE, qui ont répondu à plus de 51 000 demandes d'information d'entreprises, donné près de 10 000 entrevues de consultation à des entreprises et des services de formation à plus de 3 600 clients.

Une évaluation de l'IFE réalisée en 2004 a révélé qu'au 31 mai 2004, les services et les prêts de l'IFE avaient produit un effet de levier de 33,1 millions de dollars supplémentaires à l'appui des femmes entrepreneurs. Les participantes au groupe de discussion se sont dites très satisfaites de la prestation de services de l'IFE. Une étude d'impact entreprise en 2002 a signalé des impacts économiques de 9 pour 1, c'est-à-dire que les prêts de 22,4 millions de dollars ont généré un chiffre d'affaires supplémentaire d'environ 200 millions de dollars.

Les auteurs de l'évaluation ont recommandé que DEO et les organismes de l'IFE évaluent les exigences de reddition de comptes, discutent des attentes et des moyens de mesurer le développement et le maintien des partenariats. Dans le cadre du processus de renouvellement du financement de l'IFE, DEO a travaillé avec les organismes de l'IFE pour élaborer des indicateurs du rendement qui montrent avec exactitude les résultats obtenus, dont un qui se rapporte aux partenariats, ainsi qu'un nouvel outil de mesure de la reddition de comptes. Le plan d'action de la direction et le rapport d'évaluation se trouvent au site Web de DEO à l'adresse http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/weil/default_f.asp.

Au Manitoba, une contribution de 139 738 \$ de DEO a permis aux membres du RSEOC de collaborer au développement d'un réseau de vidéoconférence pour donner de la formation et faciliter la diffusion et faciliter la communication dans des régions rurales et éloignées. Entre octobre 2006 et mars 2007, 53 séminaires ont été offerts par vidéoconférence dans toute la province. Ils ont été suivis par quelque 453 participants. Ce système s'inspirait de l'Entrepreneurship Learning Centre (ELC) Network de l'Alberta qui a ajouté quatre nouveaux sites en 2006-2007 pour en porter le total à 29. Depuis 2004, les vidéoconférences de l'ELC ont rejoint 13 860 personnes.

- En 2006-2007, la mise en œuvre du nouveau cadre stratégique de DEO, qui se concentre sur le financement de projets, a eu pour résultat la diminution du nombre de conférences soutenues par le Ministère pour faciliter la collaboration avec l'industrie. Dans le contexte de cette transition, DEO a approuvé sept projets totalisant 1 54 400 \$ qui entraîneront la création de neuf partenariats. Lorsque le nouveau cadre stratégique sera entièrement mis en œuvre, DEO appuiera plus de projets qui garantiront la collaboration à long terme de l'industrie plutôt que des projets ponctuels.
- Pour améliorer l'accès au financement des entreprise ciblées de l'Ouest canadien, DEO a approuvé un financement de 15 000 \$ à un projet (n'inclut pas les renouvellements des huit programmes de prêts et d'investissements mentionnés ci-dessus et pour lesquels le Ministère a alloué un nouveau financement de 12,2 millions de dollars). DEO prévoit que cet investissement financera la création, le maintien ou l'expansion de cinq entreprises.

DEO - Développement des entreprises et entrepreneurat Financement approuvé par sous-activité en 2006-2007

Total : 69,4 M \$

Source : Infoquest, 19 septembre 2007



Sous-activité : Amélioration de la productivité des entreprises

DEO améliore la productivité des entreprises en répondant aux besoins des PME et des entrepreneurs grâce à un éventail de mécanismes de prestation des services et de partenariats dont font partie les 100 bureaux et plus du RSEOC. Les membres du RSEOC comprennent 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), quatre Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et quatre Centres de services aux entreprises du Canada (CSEEC).

1. Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)

de l'Initiative de représentation accrue (IRA). Le but principal de ces activités était de mieux faire connaître les secteurs technologiques de l'Ouest Canadien sur les marchés américains. Les projets touchaient des secteurs comme les sciences de la vie, les technologies océanologiques, les communications sans fil, les technologies pétrolières et les matériaux composites. Nombre d'entre eux ont mené à des négociations et à des relations de travail continues entre des entreprises de l'Ouest canadien et des organismes américains de R-D.

- En outre, les Centres de services aux entreprises du Canada de l'Ouest canadien ont répondu à 2 985 demandes relatives aux exportations, soit 27 p. 100 des demandes dans l'ensemble du pays.

- En terme d'accès au financement, 2006-2007 a été une année de transition pour le Programme de prêts et d'investissements par suite du renouvellement ou du remplacement de prêts aux micro-prêts. Pendant l'année, 218 prêts totalisant 16 millions de dollars ont été approuvés. En outre, pendant les douze premières années d'existence du Programme de prêts et d'investissements, entre 1995 et mars 2007, les institutions financières ont accordé 3 100 prêts aux PME en échange d'une contrepartie de DEO de 35 millions de dollars en cas de perte sur prêt, soit un total de 234 millions de dollars pour un financement annuel moyen de 19 millions de dollars. D'après les paramètres élaborés dans le cadre d'une évaluation du Programme de prêts et d'investissements, on a estimé que ce financement de 234 millions de dollars a aussi aidé ces entreprises à créer plus de 6 500 emplois et à accroître leurs revenus de 850 millions de dollars. Certaines des contributions de DEO seront remboursées une fois tous les prêts accordés.

- En outre, les membres du RSFOC ont fourni 1 313 prêts aux PME qui ont totalisé 54,8 millions de dollars, généré des fonds de contrepartie de 66 millions de dollars et créé environ 4 400 emplois.

De plus, en 2006-2007, DEO a approuvé des contributions de financement dans les quatre sous-secteurs d'activité suivants :

- Pour améliorer la productivité des entreprises, DEO a approuvé l'octroi de fonds à 60 projets totalisant 52 millions de dollars⁹. DEO prévoit que cet investissement créera ou maintiendra 5 558 emplois (5 248 par l'entremise des Sociétés d'aide au développement des collectivités), et contribuera à la création, au maintien ou à l'expansion de 728 entreprises (187 par l'entremise des Associations des Sociétés d'aide au développement des collectivités)..

- Pour accroître le développement des marchés et du commerce internationaux et les investissements étrangers directs de l'Ouest canadien, DEO a approuvé le financement de huit projets totalisant 5,1 million de dollars. DEO prévoit que trois de ces projets favoriseront la promotion des capacités des PME lors d'activités internationales

⁹ Ce montant comprend 41,5 M\$ pour le renouvellement des accords de contribution quinquennaux avec 36 SADC, principalement situées en C.-B.

Sur les plans du commerce et de l'investissement, le Canada vient au cinquième rang des exportateurs et des importateurs. Les exportations, principalement axées sur les produits de base, représentent près de 40 p. 100 de notre économie, et sont liées à un quart de tous les emplois au pays. Les investissements étrangers directs (IED) au Canada calculés en proportion du PIB le placent au deuxième rang des pays du G7. Bien que le Canada affiche un bon rendement commercial par rapport aux autres pays du G7, comparativement au reste du monde, sa situation laisse davantage à désirer. Il se classe au 16^e rang à l'indice de compétitivité mondiale de 2006-2007 du Forum économique mondial, au lieu du 13^e rang l'année précédente. Dans son classement annuel de la compétitivité mondiale, l'International Institute for Management Development a fait passer le Canada de la 5^e à la 7^e position. Et, selon le Projet Canada de 2007 du Conference Board du Canada, en tout juste deux ans, le Canada a glissé de la 3^e à la 12^e place.

En tant que ministre fédéral responsable de développement économique de l'Ouest canadien, DEO a un rôle important à jouer dans l'amélioration de la compétitivité de l'Ouest canadien sur les marchés mondiaux et le renforcement de sa contribution aux objectifs fédéraux prioritaires en matière de commerce, d'investissement et de compétitivité.

Pour ce qui est de l'accès au financement, une enquête de Statistique Canada menée en 2004 sur le financement des PME a révélé que 20 p. 100 des PME citaient la difficulté d'obtention du financement au nombre des obstacles à leur croissance. Celles qui étaient le plus susceptibles d'éprouver des difficultés à ce chapitre étaient les entreprises novatrices (40 p. 100), les jeunes entreprises, c'est-à-dire celles qui avaient été lancées depuis 2002 (34 p. 100), les exportateurs (29 p. 100) et les fabricants (27 p. 100).

En collaboration avec les institutions financières, les membres du RSEOC et d'autres organisations, DEO a contribué à accroître les investissements dans des entreprises cibles de l'Ouest canadien. En particulier, DEO a élaboré deux types de programmes de prêt à l'intention des PME : le Programme de prêts et d'investissements et le programme des prêts de développement accordés par l'entremise du RSEOC et des agents en milieu urbain du Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI).

Résultats des activités de programme

Dans son soutien au développement des entreprises et de l'entrepreneuriat, DEO a obtenu les résultats suivants en 2006-2007 :

- Au chapitre de l'amélioration de la productivité des entreprises, les membres du RSEOC ont fourni plus de 600 000 services aux entreprises⁵. Les bénévoles des collectivités, qui comprennent les problèmes locaux et reconnaissent les occasions qui se présentent, jouent un rôle clé dans le succès du RSEOC. Les membres du RSEOC ont déclaré avoir engagé plus de 2 700 bénévoles, y compris les membres des conseils d'administration, qui ont effectué plus de 72 000 heures de travail bénévole.
- Du côté du développement des marchés et du commerce internationaux et des investissements étrangers directs, DEO a administré environ 250 000 \$ pour 25 projets

⁵ Cela comprend les conseils, l'information et la formation fournis par les SADC, l'IFE, les OFVE, et les CSEC (interactions avec un agent, seulement) pour un total de 608 027 services.

ENTREPRENEURIAL ET INNOVATION

Objectif stratégique : un secteur commercial compétitif et diversifié, et un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien

DEO élabore présentement des indicateurs pour cet objectif stratégique. Les statistiques qui suivent représentent un effort préliminaire pour évaluer l'état de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans l'Ouest canadien :

- En 2006, la croissance du PIB réel dans l'Ouest canadien a été de 4,6 p. 100 comparativement à 2,7 p. 100 pour l'ensemble du Canada;
- En 2006, la valeur des exportations de l'Ouest canadien a été de 145,324 milliards de dollars par rapport à 440,157 milliards de dollars pour l'ensemble du Canada;
- En 2004, les dépenses intérieures brutes en R-D, exprimées en pourcentage du PIB de l'Ouest canadien, ont été de 1,1 p. 100 comparativement à 2,0 p. 100 pour l'ensemble du Canada.

Activité de programme : Développement des entreprises et entrepreneuriat

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations ⁴	Dépenses réelles
59 611	77 779	75 181

Ressources humaines (ETP)

Prévues	Réelles	Différence
108	110	+2

En matière de productivité des entreprises, les petites entreprises (définies comme étant des organisations employant moins de 50 personnes) sont la source de presque 80 p. 100 des nouveaux emplois dans l'Ouest canadien, et sont à ce titre le moteur de l'emploi dans la région. D'après le Western Centre for Economic Research (www.bus.ualberta.ca/wcer/pdf/86eng.pdf), le nombre de petites entreprises par habitant dans l'Ouest canadien dépassait, en 2006, de 40 p. 100 celui du reste du pays.

Reconnaissant l'importance de la prestation de services axés sur les besoins de la collectivité et du soutien communautaire au développement des PME, DEO finance des organismes tiers, comme les associations industrielles et ceux qui forment le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), qui, à leur tour, fournissent des services aux entreprises et soutiennent les entrepreneurs. Le soutien de DEO au Réseau pour le développement des entreprises et l'entrepreneuriat a permis d'améliorer l'accès à l'information commerciale, à la formation, à des services consultatifs et au capital pour tous les Canadiens de l'Ouest.

⁴ L'écart entre les dépenses et le total des autorisations est principalement attribuable à la subvention de 29 millions de dollars accordée à l'Administration portuaire de Prince Rupert qui a d'abord été annoncée comme une dépense prévue au titre de l'activités de programme Planification communautaire, développement et ajustement économiques des collectivités.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

économique total de ce secteur est estimé à 1,25 milliard de dollars et à près de 90 millions de dollars en impôts directs et indirects. Le secteur du tourisme fait de plus en plus face à des pénuries de main-d'œuvre et, entre 2007 et 2015, il devra combler au moins 54 000 nouveaux emplois. En outre, la diminution constante du nombre de touristes américains en raison du prix élevé de l'essence, de la vigueur du dollar canadien et des nouvelles initiatives de sécurité ont forcé l'industrie à s'adapter à une hausse du tourisme intérieur.

Malgré la bonne performance de l'économie de la Colombie-Britannique, il subsiste un grand nombre de sujets de préoccupation. Les exportations ont chuté en 2006, principalement en raison du ralentissement des mises en chantier dans le secteur domiciliaire aux États-Unis et de la vigueur du dollar canadien. De plus, la propagation rapide du dendroctone du pin ponderosa a eu de graves répercussions dans 180 collectivités de l'intérieur de la Colombie-Britannique dont l'économie dépend des ressources forestières. La baisse de la demande aux États-Unis coïncide avec une hausse des quotas de coupe et les scieries de la Colombie-Britannique se retrouvent avec un surplus de stock et une diminution de leurs revenus. Les collectivités et les régions touchées sont interpellées et doivent identifier et stimuler les nouvelles sources de croissance en s'appuyant sur les nouvelles possibilités de diversification des économies locales.

générés par les investissements du secteur énergétique, a entraîné la moitié des gains du secteur de la construction à l'échelle nationale.

Le revenu disponible a augmenté de 11,8 p. 100 en raison des tensions salariales, ce qui a eu pour effet d'augmenter les ventes au détail de 16,7 p. 100 et les dépenses à la consommation pour une troisième année consécutive (7,9 p. 100 par rapport à l'an dernier). L'inflation a suscité des inquiétudes, car le niveau provincial est presque le double de la moyenne nationale.

Le secteur de l'agriculture a été l'un des rares maillons faibles de l'économie de l'Alberta en 2006, avec un déclin de 10 p. 100 des principales cultures de grande production. Des conditions météorologiques particulièrement mauvaises caractérisées par des températures élevées et des tempêtes de grêle expliquent principalement cette première régression de l'industrie en quatre ans. Le secteur forestier a aussi continué d'être aux prises avec des difficultés : la demande de bois de construction et ses prix sont bas à cause du rétrécissement du marché de l'habitation aux É.-U. ; les coûts et les pressions de la main-d'œuvre sont élevés en raison du secteur pétrolier et gazier en plein essor ; et la multiplication rapide des dendroctones du pin ponderosa devient de plus en plus menaçante.

Colombie-Britannique

En 2006, des dépenses de consommation en pleine croissance ont permis à la Colombie-Britannique d'afficher une respectable croissance de 3,6 p. 100 du PIB réel. Les dépenses de consommation ont profité d'une inflation faible, de l'escalade de la valeur des propriétés et de la baisse des prix à l'importation résultant de la hausse du dollar canadien. En outre, l'accroissement de l'immigration nette, les taux d'emploi élevés et un bond de 6,2 p. 100 des revenus ont contribué à la hausse des dépenses.

En janvier 2007, à 4,3 p. 100, la Colombie-Britannique a enregistré le taux de chômage le plus bas de son histoire grâce en partie à la croissance du secteur minier. Craignant une pénurie de main-d'œuvre, la province utilise mieux les programmes existants pour attirer des travailleurs étrangers et elle a récemment annoncé des modifications aux lois sur la retraite obligatoire. Fidèles à cette politique d'ouverture des marchés, les provinces de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont signé un accord pour éliminer les obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre et au commerce interprovincial.

Toutefois la Colombie-Britannique profite actuellement d'une phase d'expansion de la construction résidentielle et non résidentielle. Les grands projets d'infrastructure de transport comprennent l'expansion du réseau de transport rapide de Vancouver et divers projets relatifs à la Porte d'entrée (et Corridor) de l'Asie-Pacifique. Mentionnons également d'autres projets d'infrastructure importants comme l'expansion du Centre du commerce et des congrès de Vancouver et l'aménagement des sites des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. En 2006, l'industrie touristique de la Colombie-Britannique a généré des revenus de 9,8 milliards de dollars. Avec 117 900 emplois directs, elle figure parmi les plus importantes industries de la province. Il est intéressant de noter, dans ce secteur, le travail des collectivités rurales pour se développer et tirer parti de l'intérêt grandissant pour les croisières. Avec 520 navires qui amènent 1,3 million de passagers dans les ports côtiers de la Colombie-Britannique, l'impact

Manitobains à déménager en Alberta, en Colombie-Britannique et en Ontario, où le rythme de la création d'emplois est beaucoup plus rapide, a aidé à maintenir le taux de chômage de la province à un niveau relativement bas.

Saskatchewan

Après avoir affiché une forte croissance pendant trois années consécutives, le PIB réel de la Saskatchewan n'a augmenté que de 0,4 p. 100 en 2006. Ce ralentissement a été causé en grande partie par la maigre production des cultures agricoles, les difficultés des industries forestières et de la production de bois et de papier, et la diminution des ventes de potasse résultant de la stagnation des négociations des contrats avec la Chine. Cependant, le rendement est demeuré élevé dans les secteurs de la fabrication (3,9 p. 100), des services (2,9 p. 100), de la construction (5,4 p. 100), du commerce de détail (5,6 p. 100) et les valeurs des exportations (11,1 p. 100). Selon les prévisions, le PIB réel augmentera de 2,6 p. 100 en 2007, grâce à la reprise des ventes de potasse et à l'amélioration des cultures agricoles. La contribution directe de l'agriculture à l'économie provinciale totale représente moins de 7 p. 100, mais ses répercussions secondaires dans les secteurs de la fabrication et des services sont beaucoup plus importantes. En 2006, les récoltes des agriculteurs de la Saskatchewan ont diminué de 16,5 p. 100 par rapport à 2005. En dépit de cette diminution, la qualité des cultures a été excellente en 2006.

La croissance des mises en chantier a été de 8,1 p. 100, la deuxième en importance au Canada. Bien qu'inférieure à la moyenne nationale en 2006, la croissance de l'investissement a été de 8,7 p. 100, soit 9,7 milliards de dollars, le niveau le plus élevé jamais enregistré en Saskatchewan et le double de celui de 1991.

Entre 1997 et 2005, la croissance moyenne annuelle de la productivité du marché du travail a été la deuxième en importance au pays et supérieure à la moyenne nationale. En 2005, la productivité du travail a été de 38,60 dollars (PIB réel par heure de travail, en dollars de 1997), une valeur inférieure à la moyenne nationale. La création d'emplois a atteint un sommet, pour devenir la troisième en importance au Canada, tandis que le taux de chômage est à son plus bas niveau depuis 1981, à 4,7 p. 100.

Alberta

La vigoureuse croissance économique de l'Alberta en 2006 a entraîné une progression de 6,8 p. 100 du PIB réel, la plus haute de toutes les provinces canadiennes. Cette progression a surtout été déterminée par le secteur énergétique, le cours du pétrole ayant augmenté de 17 p. 100 par rapport à l'année précédente. La production de pétrole brut s'est accrue de 6,5 p. 100 et l'investissement dans l'industrie énergétique a aussi augmenté, de 14,4 p. 100 par rapport à l'année précédente. Le secteur manufacturier a connu une forte croissance, de 7,6 p. 100, en 2006. L'activité dans les industries pétrochimiques, de l'équipement et de l'équipement lourd, qui soutiennent le secteur pétrolier, est à l'origine de la plupart de ces gains.

En 2006, les taux de chômage de la province ont continué à chuter, pour atteindre 3,4 p. 100 (le plus bas niveau en 30 ans), avec 85 000 nouveaux emplois. La population de la province s'est accrue de 3 p. 100, avec presque 3,4 millions d'habitants. Par conséquent, les mises en chantier se sont accélérées de 8,1 p. 100, car tant la demande de logements que leurs prix ont monté en flèche dans les centres urbains. Cette expansion, conjuguée à la construction de projets majeurs

Rendement économique des provinces de l'Ouest en 2006

Manitoba

Le secteur de l'énergie en plein essor a aussi créé de vastes possibilités de croissance pour d'autres industries de produits et services dans l'Ouest canadien. En 2006, les rythmes de croissance réelle des secteurs de la fabrication, de la construction, du commerce de détail, de la vente en gros et des services de la région ont tous surclassé ceux du reste du Canada. De plus, l'économie de la région est caractérisée par un rendement élevé aux chapitres du revenu des particuliers, des dépenses intérieures, des exportations de marchandises, de l'investissement des entreprises et des mises en chantier de logements. Néanmoins, l'économie de l'Ouest continue d'être entravée par de nombreux facteurs, entre autres, la croissance anémique de la productivité, les changements démographiques, la forte hausse des coûts de production et du coût de la vie, les questions liées à la durabilité écologique et les grands risques posés par la volatilité des marchés des produits de base.

En 2006, le Manitoba a connu une croissance économique relativement élevée. La croissance du PIB réel a été de 3,3 p. 100, supérieure au taux national de 2,7 p. 100. Le rendement élevé dans le secteur des biens, en particulier l'agriculture, l'exploitation minière et la construction, a soutenu l'expansion économique du Manitoba.

En 2006, le secteur de l'agriculture du Manitoba s'est redressé à la suite du déclin important de l'année précédente causé par des pluies torrentielles et la fermeture de la frontière américaine aux exportations de bovins en 2005. De meilleures conditions de croissance en 2006 ont aidé à augmenter de plus de 30 p. 100 la production des cultures de céréales et de plantes oléagineuses. La production de porcs a atteint des niveaux records, pendant que les producteurs de bovins ont profité de la levée de l'interdiction des expéditions aux E.-U.

Les sommets atteints par les cours des métaux et du pétrole brut ont entraîné une forte croissance dans les industries minière et pétrolière du Manitoba. La valeur de la production minière et pétrolière a grimpé à plus de 2,5 milliards de dollars en 2006, une hausse de 60 p. 100 par rapport à 2005. Les perspectives de cette industrie sont extrêmement positives, car de nouvelles mines ont vu le jour et un nombre record de puits ont été forés en 2006.

Les mises en chantier ont augmenté de 6,3 p. 100 en 2006. La valeur des permis non résidentiels s'est accrue de 26,8 p. 100, stimulée par les grands projets comme l'expansion du canal de dérivation des crues de la rivière Rouge, la construction du nouvel édifice du siège social d'Hydro Manitoba et le terminal de l'aérogare de Winnipeg.

La croissance du secteur des services du Manitoba a été modeste en 2006, à 1,8 p. 100. La hausse des ventes au détail a été de 5,9 p. 100, inférieure à la moyenne nationale de 6,4 p. 100. L'an dernier, le Manitoba a connu une croissance de l'emploi modérée, à 1,2 p. 100, de beaucoup inférieure à la croissance nationale de 1,9 p. 100. Son taux de chômage en 2006 a été de 4,3 p. 100, bien en dessous de la moyenne nationale de 6,3 p. 100. La tendance des

croissance de la demande mondiale. En 2006, le secteur des ressources a constitué 12,3 p. 100 du PIB réel de l'ouest, en comparaison de 5,8 p. 100 dans le reste du Canada, illustrant ainsi la forte dépendance de cette région à l'égard des ressources. Cependant, ces dix dernières années, ce pourcentage a diminué progressivement (graphique 1), ce qui montre le progrès accompli dans l'ouest en matière de diversification économique. Le rendement économique élevé de l'ouest se reflète dans de nombreux indicateurs clés, présentés au graphique 2. Les taux de chômage des quatre provinces de l'ouest, allant de 3,4 p. 100, en Alberta, à 4,8 p. 100, en Colombie-Britannique, ont été sensiblement plus bas que ceux du reste du Canada en 2006. Par ailleurs, la participation au marché du travail a atteint un niveau jamais égalé. La faible croissance de la population et les pénuries de main-d'œuvre, en particulier de travailleurs qualifiés, sont les deux principaux défis auxquels fait face l'économie de l'ouest canadien. En 2006, la croissance démographique en Alberta et en Colombie-Britannique a dépassé la moyenne nationale en raison de la migration interprovinciale et de l'immigration internationale. Le gain net de l'Alberta et de la Colombie-Britannique tiré de la migration interprovinciale s'est fait au détriment des autres provinces, y compris le Manitoba et la Saskatchewan. La solution à long terme à la pénurie de main-d'œuvre réside dans une croissance durable de la productivité.

Graphique 2: Indicateurs économiques clés, 2006

2006	C.B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc.	N.B.	N.-É.	I.-P.-É.	T.-N.-L.	Canada
PIB, au prix courant, en millions de dollars	179 701	235 593	45 051	44 757	556 282	284 158	25 221	31 966	4 332	24 897	1 439 291
PIB réel, en millions de dollars de 1997	150 741	152 670	34 292	37 052	493 126	242 039	21 773	25 814	3 505	15 719	1 189 535
Croissance du PIB réel, en pourcentage	3,6	6,8	0,4	3,3	1,9	1,7	2,6	1,1	2,0	2,8	2,7
Revenu disponible par habitant, en dollars	25 194	32 108	23 309	23 518	26 181	23 275	22 455	22 972	21 321	25 231	25 623
Taux de chômage en %	4,8	3,4	4,7	4,3	6,3	8	8,8	7,9	11	14,8	6,3
Participation au marché du travail, en pourcentage	65,7	73,4	69,1	68,8	67,7	65,5	63,7	62,9	68,7	59,2	67,2
Indice des prix à la consommation, variation annuelle en pourcentage	1,8	3,9	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	2,1	2,2	1,8	2,0
PIB tiré du secteur manufacturier, en millions de dollars de 1997	15 031	14 202	2 377	3 977	84 763	45 442	3 070	2 099	366	910	172 782
Variation annuelle en pourcentage	2,4 %	7,6 %	3,6 %	-0,3 %	-3,5 %	-0,2 %	4,2 %	-6,0 %	-2,9 %	-13,9 %	-1,3 %
Exportations, en millions de dollars	34 825	83 281	15 643	11 575	198 669	73 169	10 409	5 108	838	4 989	440 157
Variation annuelle en pourcentage	-1,9	2,4	11,1	17,5	-1,1	3,0	-2,9	-12,2	3,4	8,3	0,9
PIB tiré des ventes au détail, en millions de dollars de 1997	8 562	8 384	1 760	2 268	25 851	14 457	1 297	1 704	235	800	65 452
Variation annuelle en pourcentage	5,9	11,7	5,2	4,5	3,9	4,0	5,1	3,9	2,2	3,4	5,2
Population* (1 ^{er} juillet), en milliers	4 310,5	3 375,8	985,4	1 177,8	12 687,0	7 651,5	749,2	934,4	138,5	509,7	32 623,5
Variation annuelle en pourcentage	1,2	3,0	-0,5	0,3	1,0	0,7	-0,3	-0,2	0,2	-0,8	1,0
Immigration, nombre	43 858	19 869	2 112	8 884	133 116	41 983	1 387	2 199	343	450	254 359
Migration interprovinciale nette, nombre	3 779	57 105	-9 073	-8 635	-21 391	-8 155	-3 788	-3 930	-127	-4 368	
Mises en chantier, nombre	36 443	48 962	3 715	5 028	73 417	47 877	4 896	4 085	738	2 234	227 395
Variation en pourcentage	5,1	19,9	8,1	6,3	-6,8	-6,0	2,5	3,2	-14,4	-10,6	0,8

* Du 1^{er} juillet 2005 au 30 juin 2006. Source des données : Statistique Canada

Contexte

Plusieurs facteurs internes et externes ont eu un effet sur le rendement de DFO et la mise en œuvre de ses programmes et services. Par exemple, les vastes consultations tenues en 2006-2007 concernant son nouveau cadre stratégique ont mené à des directives plus ciblées pour mieux soutenir et améliorer la croissance et la capacité concurrentielle à long terme dans l'Ouest.

Le processus d'examen des dépenses pangouvernemental, qui a débuté en 2005, a aussi eu une incidence sur DFO en 2006-2007 car le Ministère a cessé la mise en œuvre des projets d'économie sociale. L'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a également influencé les priorités ministérielles, car tous les gestionnaires ont reçu la formation en ligne sur la délégation des pouvoirs. À long terme, cette formation aura pour effet d'améliorer la capacité générale, grâce à une meilleure compréhension des responsabilités de gestion liées à la dotation, à la passation de marchés et à la gestion de l'information. Les économies provinciales de l'Ouest en pleine effervescence ont eu une incidence sur les efforts de recrutement, car plus de candidats du niveau d'entrée optent pour des carrières dans le secteur privé. Cette tendance obligera le secteur public à être plus proactif dans la planification de ses ressources humaines. L'excellent rendement économique de la région a aussi eu un effet sur les projets comportant de la construction, à la fois liés au PDEO et à l'infrastructure municipale, en raison de l'escalade des coûts de la main-d'œuvre et des matériaux. De plus amples renseignements sur l'économie de l'Ouest canadien et chaque économie provinciale sont présentés ci-dessous.

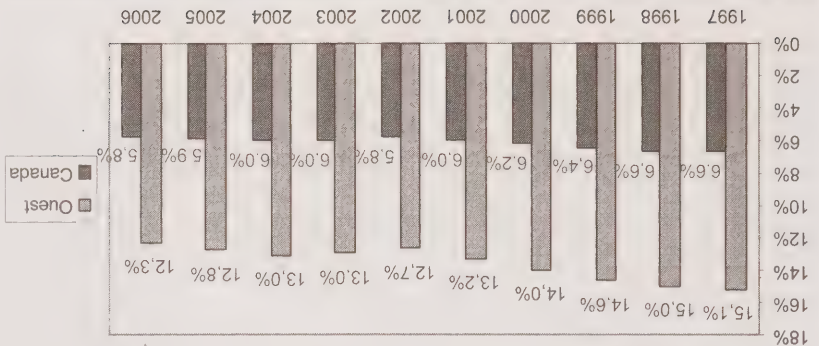
Vue d'ensemble de l'économie de l'Ouest canadien

La région de l'Ouest canadien, qui compte 30,2 p. 100 de la population canadienne, est demeurée un moteur clé de l'économie du pays en 2006. Le produit intérieur brut (PIB) réel de l'ensemble des quatre provinces a affiché une croissance annuelle impressionnante de 4,6 p. 100, beaucoup plus élevée que la moyenne nationale de 2,7 p. 100. L'Ouest, qui représente maintenant 35 p. 100 du PIB global du Canada, en comparaison de 31 p. 100 en 2002, est en train de restructurer la géographie économique du pays.

Stimulés par la rapide expansion industrielle, la demande accrue d'énergie des marchés émergents (notamment la Chine) et l'approvisionnement restreint et les tensions politiques, les prix de l'énergie du marché mondial ont plus que doublé pendant les cinq dernières années.

Depuis longtemps une économie de ressources, qui génère maintenant plus des deux tiers de la production des industries de l'agriculture, de la foresterie et de l'exploitation minière, l'Ouest canadien a grandement profité de l'explosion des cours des produits de base et de la

Graphique 1 : PIB tiré des ressources en pourcentage du PIB global



commerce fédéral-provincial-régional et les équipes rurales, dans le cadre du mandat de coordination et de collaboration. DEO participe aussi quotidiennement aux activités de représentation, pour veiller à ce que les intérêts des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest soient pris en compte dans les politiques et les programmes nationaux. Pour cela, ses représentants doivent participer à des réunions interministérielles à Ottawa et assurer la liaison avec les gouvernements provinciaux et d'autres intervenants dans les régions pour s'occuper de questions comme la lutte contre le dendroctone du pin ponderosa en Colombie-Britannique ou l'Initiative de la Porte d'entrée et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

Enfin, DEO a construit sa capacité d'exécution de programme en établissant un cadre précis de diligence raisonnable pour les projets, soutenu par une formation continue des agents de projet et par des outils comme le Portail de projet, un outil d'évaluation, de suivi et de présentation de rapports. La capacité stratégique de DEO est également soutenue par le programme de formation continue des agents de projet et des systèmes internes, comme l'Entrepôt du savoir, un service intranet d'archives sur les politiques du Ministère (WDNet).

Rapport sur le rendement

DEO continue d'améliorer sa présentation des rapports sur le rendement, avec la mise en place de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). Le Ministère rend compte des résultats escomptés pour chaque résultat stratégique énoncé dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007. Pour la première fois, DEO présente un rapport sur les résultats escomptés regroupés des projets dont le financement a été approuvé en 2006-2007. Dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2007-2008, DEO commencera à rendre compte des résultats regroupés réels des projets dont le financement a été approuvé depuis le 1^{er} avril 2005, date à partir de laquelle les projets, pour être approuvés, devaient pour la première fois être alignés sur au moins une des activités de programme de DEO. L'élaboration d'un module de présentation de rapports sur le rendement dans le Projet de Passerelle soutiendra grandement ces efforts.

Le travail de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de DEO continue de soutenir la capacité du Ministère de rendre compte de son rendement et de l'améliorer en tirant parti des leçons apprises. En 2006-2007, plusieurs vérifications internes importantes ont été effectuées, notamment celles du Programme infrastructures Canada, de l'administration des S et C, et de l'information sur la gestion. L'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord a aussi été évaluée. De plus, deux études d'impact de projets autochtones et de projets en sciences de la vie ont été effectuées. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation de DEO a également participé à l'évaluation horizontale de l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre et du Forum urbain mondial. Les conclusions de ces vérifications et évaluations, dans la mesure où elles concernent le rendement passé de DEO ou des améliorations qui pourraient être apportées dans l'avenir, sont présentées à la section II.

Contexte opérationnel

Le contexte dans lequel DFO gère ses activités quotidiennes dépend de quatre facteurs principaux :

- 1) Le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest qui est le principal programme de subventions et de contributions du Ministère
- 2) Le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, sur lequel le Ministère compte beaucoup pour fournir des services aux entreprises et aux collectivités
- 3) La capacité du Ministère à appliquer les programmes nationaux dans l'Ouest
- 4) Les attentes des citoyens de l'Ouest par rapport au rôle de représentation du Ministère pour veiller à ce que leurs intérêts soient pris en compte.

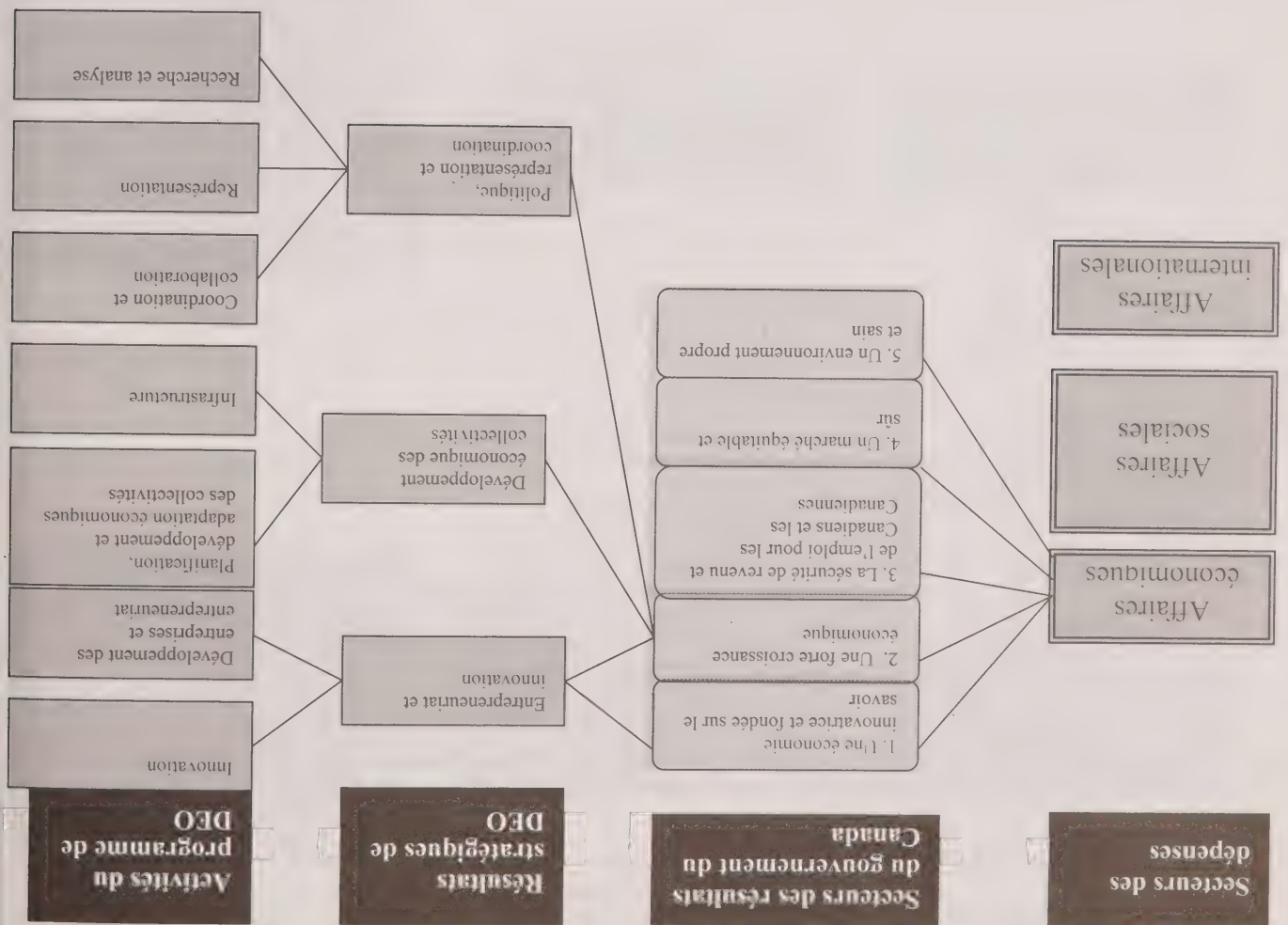
Le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDFO) est le principal programme de Subventions et de contributions (S et C) du Ministère. Il lui permet de former des partenariats avec des groupes variés de l'industrie ou des collectivités pour réaliser des projets axés sur la production des résultats stratégiques. Il peut s'agir de partenariats officiels avec des universités ou des organisations de recherche, ou de partenariats officialisés par des ententes écrites comme l'Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) avec chacune des quatre provinces de l'Ouest, ou les Ententes sur le développement urbain (EDU) auxquelles participent plusieurs grandes régions métropolitaines de l'Ouest canadien.

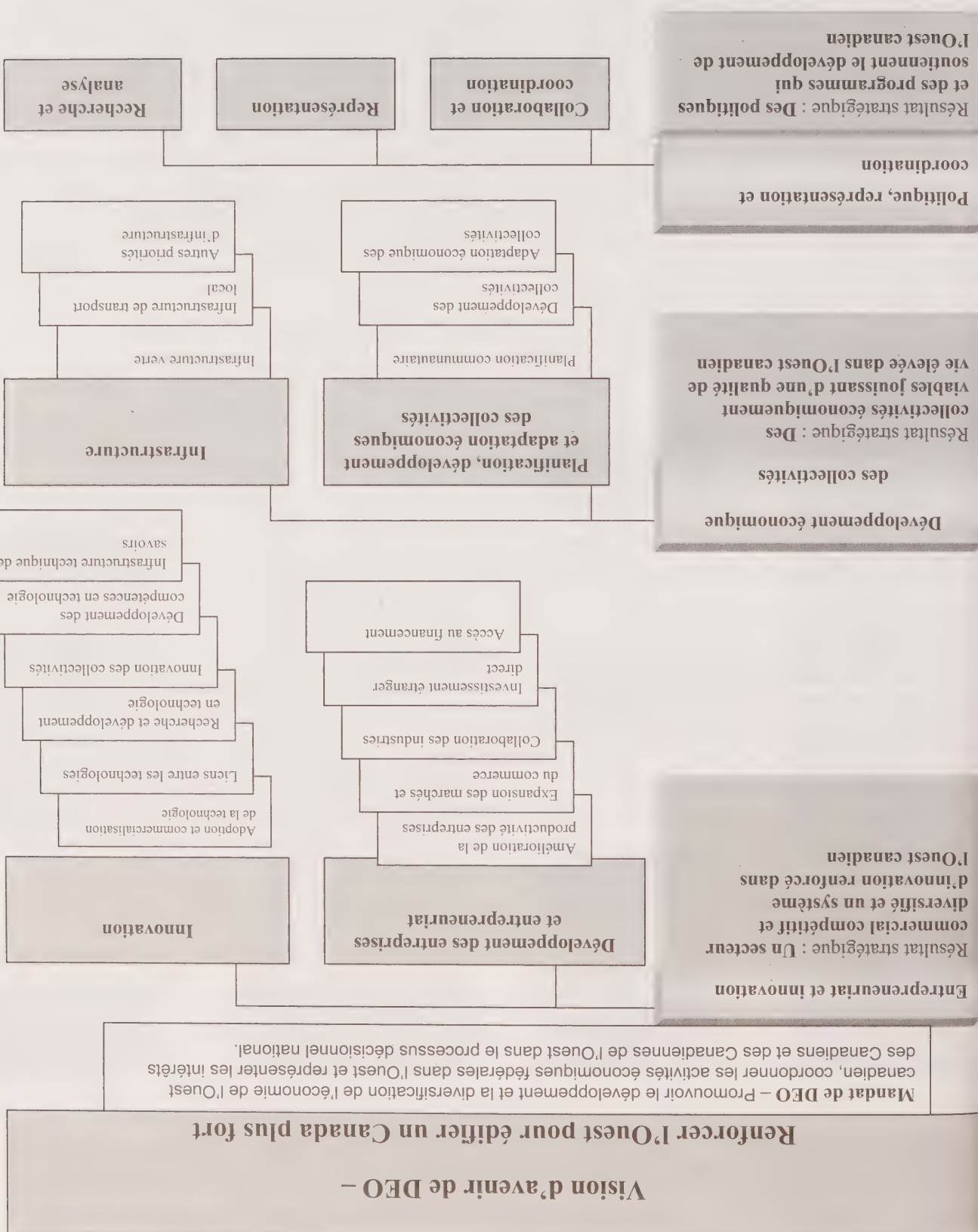
Pour fournir des services aux collectivités et aux PME, DFO compte beaucoup sur le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), qui comprend 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), quatre Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), quatre organisations des Initiatives pour les femmes entrepreneurs (IFE) et quatre Organisations francophones à vocation économique (OFVE). Les SADC encouragent le développement économique des collectivités dans tout l'Ouest rural, où les Centres de services aux entreprises du Canada ont pour mandat d'informer les PME, quelle que soit leur situation géographique. Les IFE offrent des services aux femmes entrepreneurs, tandis que les OFVE viennent en aide aux entrepreneurs francophones. DFO collabore continuellement avec les membres du Réseau pour créer des liens et clarifier les attentes relatives, entre autres, au rendement et à la présentation de rapports.

DFO dispose des moyens nécessaires pour contribuer à la réalisation des programmes nationaux dans l'Ouest et pour s'associer à d'autres ministères fédéraux afin de mettre en œuvre de nouveaux programmes. Par exemple, DFO travaille en partenariat avec Infrastructure Canada pour mettre en œuvre le Programme infrastructures Canada (PIC), le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale et le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS).

Le Ministère peut arriver à son objectif stratégique de Politique, représentation et coordination grâce aux efforts de ses employés, plutôt qu'en finançant de projets de S et C. Les sous-ministres régionaux de DFO continuent de présider les Conseils fédéraux régionaux (comités de hauts fonctionnaires fédéraux établis dans chaque région pour échanger de l'information et discuter de questions d'intérêt commun) dans chaque province de l'Ouest, et jouent un rôle actif dans le

Alignement sur le cadre de travail pangouvernemental
 Voici comment les résultats stratégiques de DFO sont alignés sur l'ensemble du cadre de travail du gouvernement du Canada :

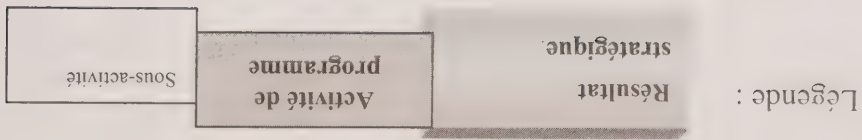




Cette liste des réalisations de DEO n'est pas exhaustive, mais elle donne une bonne idée de l'étendue des travaux du Ministère et de leur incidence sur l'Ouest canadien et ses habitants. Ces réalisations de DEO sont rendues possibles par son engagement à l'égard d'une saine gestion des ressources humaines et financières dans un cadre bien établi de valeurs et d'éthique.

Architecture des activités de programme

Le diagramme présenté à la page suivante résume l'architecture des activités de programme de DEO, qui consiste en trois volets stratégiques liés à sept secteurs d'activités de programme.



Comme l'indique son Rapport sur les plans et les priorités de 2006-2007, DFO obtient les résultats escomptés pour ses résultats stratégiques.

L'exercice 2006-2007 a été notable pour le Ministère qui a géré un large éventail d'activités, dont les suivantes : l'application d'un Fonds sur l'infrastructure municipale rurale; la promotion de l'engagement fédéral à l'égard de l'expansion du canal d'évacuation des crues du Manitoba; l'Initiative de la porte d'entrée et du corridor de l'Asie-Pacifique; le laboratoire de fabrication de vaccins de renommée mondiale (InterVac) à Saskatoon; la lutte contre le dendroctone du pin ponderosa; et l'approbation d'un soutien financier de 177,8 millions de dollars à 182 projets, notamment le dragage du port de la rivière Fraser (4 millions de dollars); le technocentre TEC Edmonton (15 millions de dollars); le projet de développement économique du Polygone de tir aérien de Primrose Lake (15 millions de dollars). DFO a aussi relevé le défi que représentait le transfert de la responsabilité de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Pendant l'exercice 2006-2007, DFO a renouvelé le programme de prêts et d'investissements pour cinq années supplémentaires à la suite de leur impact depuis leur mise en oeuvre en 1995, soit l'approbation de 3 100 prêts totalisant 234 millions de dollars de financement pour la petite entreprise. La prolongation du programme a permis au Ministère de renouveler ou de remplacer plusieurs accords de prêt de longue date grâce à une injection de 12,2 millions de dollars. Ces ententes soutiennent les entreprises fondées sur le savoir et axées sur la croissance, et permettent aux petites et jeunes entreprises d'obtenir des micro-prêts.

Grâce à l'investissement de 320 000 dollars de DFO dans des achats d'équipement pour le Neeginan Institute of Applied Technology, les étudiants autochtones obtiendront une meilleure formation dans des spécialités très en demande des industries de l'aérospatiale, de la fabrication et de la construction au Manitoba.

En Saskatchewan, DFO est fier de contribuer au succès du Centre du patrimoine de la Gendarmerie royale du Canada (18,0 millions de dollars) par l'entremise de l'Initiative du centenaire de la Saskatchewan et du technocentre de la SpringBoard West Innovations inc. (2,2 millions de dollars).

En plus de lancer de nombreux projets importants en Alberta, notamment le TEC Edmonton, DFO a approuvé 43 projets du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale de l'Alberta, d'une valeur de 65 millions de dollars.

En Colombie-Britannique, DFO a mis en oeuvre de nombreux importants projets, allant du financement (350 000 \$) de la création du terminal pour paquebots de croisière de Campbell River, pour faire de Campbell River un port d'escale pour les paquebots de croisière internationaux et le seul terminal maritime en Amérique du Nord aménagé sur le thème des Premières nations, au soutien à diverses initiatives du Forum urbain mondial.

³ Comprend le financement approuvé des programmes de base et des programmes non permanents.

- **Le renforcement du processus de reddition de comptes aux Canadiens et aux Canadiennes** par l'amélioration de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion et de plusieurs initiatives de gestion intégrée des risques;
- **L'intégration de la planification des ressources humaines à celle des activités** par l'expansion du projet pilote sur la planification intégrée de la région DFO-Manitoba de 2005-2006 aux autres régions et secteurs ministériels;
- **Le suivi du sondage auprès des employés** en réglant les problèmes signalés concernant le temps supplémentaire et la santé et la sécurité au travail, en démarrant une procédure de recours officiel, en s'attaquant au harcèlement et à la discrimination, et en répondant au manque perçu de possibilités d'avancement professionnel;
- **L'amélioration de la gestion de l'information** par des mises au point du Portail de projet, le système Web de gestion de l'information sur les projets de DFO. Ces mises au point ont permis au Ministère une plus grande efficacité et efficacité dans sa mise en œuvre des programmes, et accru sa capacité de rendre compte des résultats liés à ses investissements aux chapitres des subventions et contributions. L'équipe du Portail de projet, composée de représentants de toutes les régions et de l'administration centrale, s'efforce de créer un outil convivial soutenu par des politiques, des procédures et des contrôles adéquats.

En outre, en 2006-2007, environ 170 agents et gestionnaires de DFO ont participé à un programme de formation des agents de projet offert dans chaque région, ce qui a amélioré la qualité de l'analyse des projets de financement entrepris par le Ministère. Des membres du personnel de tous les secteurs ministériels ont reçu une formation sur les manières de donner et de recevoir des rétroactions. De plus, 98 p. 100 des gestionnaires subdélégués de DFO ont terminé la formation en ligne sur l'évaluation relative à la délégation des pouvoirs. DFO a renforcé son Programme de gestion du rendement en y incluant la démonstration des compétences de base du Ministère. Finalement, il a mis à l'essai dans les régions de nombreux projets qui ont traité, entre autres, des valeurs et de l'éthique, en Colombie-Britannique, et de la planification de la relève, au Manitoba.

2. Mise en œuvre du cadre stratégique de DFO

Pendant l'exercice 2006-2007, DFO a renforcé son dialogue avec les collectivités qu'il sert. Les consultations avec une centaine de dirigeants canadiens de l'Ouest et plus du secteur des affaires, des gouvernements, de la recherche et du développement, du milieu universitaire et des collectivités ont mené à l'élaboration et à l'approbation du nouveau cadre stratégique. Tout le personnel de DFO a appuyé cette participation des intervenants, reconnue comme un processus de consultation modèle par l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le nouveau cadre stratégique se traduit par les priorités décrites dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 de DFO, notamment : le soutien de la capacité concurrentielle et de la croissance des entreprises; l'établissement de liens entre les investissements stratégiques dans l'infrastructure et le développement économique; la commercialisation et la production de la valeur ajoutée; le renforcement de la responsabilité, de la transparence et de la présentation des rapports sur le rendement; et la mise en œuvre d'un programme de gestion moderne. Le personnel de DFO continue de définir plus précisément et de mettre en œuvre son nouveau cadre stratégique.

1. Mise en œuvre d'un programme de gestion moderne
 DEO a entrepris les activités suivantes pour améliorer ses pratiques de gestion :

Pour 2006-2007, le Ministère a établi les deux priorités de gestion suivantes, qui soutiennent tous les résultats stratégiques de DEO :

Priorités de gestion

* Les coûts associés à ces priorités étaient des coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) et principalement liés au temps consacré par les représentants ministériels

Sommaire du rendement				2006-2007	
Les deux priorités de gestion suivantes soutiennent tous les résultats stratégiques de DEO					
Priorité	Résultat escompté	Sommaire du rendement	Dépenses prévenues * (en milliers de dollars)	Dépenses réelles * (en milliers de dollars)	
Mise en œuvre d'un programme de gestion moderne axé sur l'amélioration des pratiques de gestion du Ministère, qui comprend notamment le renforcement de la responsabilisation à l'égard des Canadiens et des Canadiennes, l'intégration de la planification des ressources humaines à celle des activités, le suivi du sondage auprès des employés et l'amélioration de la gestion de l'information.	Conformité aux lois et aux politiques applicables, responsabilités claires, planification intégrée et accroissement de l'efficacité et de l'efficace.	Progrès accomplis et en cours.	S/O	S/O	
Mise en œuvre des changements apportés au cadre stratégique de DEO, à la suite des consultations avec les intervenants de l'Ouest.	Résultats stratégiques révisés de DEO, axés sur le soutien des activités économiques et des entreprises qui présentent clairement des avantages économiques pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest.	Progrès accomplis et en cours – DEO a élaboré un nouveau cadre stratégique qui donne une orientation à l'architecture des activités de programme existante.	S/O	S/O	

Résumé

Raison d'être du Ministère — Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a été créé en 1987 pour diminuer la dépendance de l'ouest (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan et Manitoba) à l'égard de ses ressources naturelles. En vertu de la Loi sur la diversification de l'économie de l'ouest canadien, promulguée en 1988, le Ministère a pour mandat :

« de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'ouest canadien et de faire valoir les intérêts de l'ouest dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets économiques nationaux ».

Les politiques et les programmes de développement régional constituent une partie importante de la stratégie générale élaborée pour veiller à ce que les régions du Canada profitent des possibilités de la nouvelle économie mondiale. DEO continuera de collaborer étroitement avec de nombreux partenaires pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) à faire face à la concurrence et à prospérer sur le marché mondial.

DEO compte sur ses relations étroites avec les gouvernements provinciaux, les municipalités, les universités, les entreprises locales et les organisations vouées au développement économique des collectivités pour arriver à progresser dans ses trois volets stratégiques distincts mais interliés — l'entrepreneuriat et l'innovation; le développement économique des collectivités; la politique, la représentation et la coordination.

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales ¹	Dépenses réelles ²
354 236	373 960	339 009

Ressources humaines (ETP)

Nombre prévu (ETP)	Nombre réel	Différence
390	392	+2

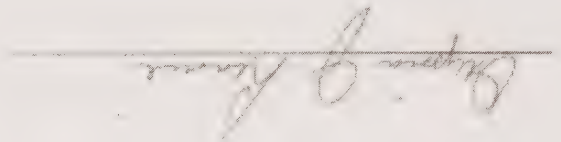
¹ Les autorisations totales sont plus élevées que les dépenses prévues, en raison de fonds additionnels reçus par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses (19,7 millions de dollars). Cela comprenait des subventions de 15 millions de dollars accordés au Polygone de tir aérien de Primrose Lake, de 2 millions de dollars à l'Administration portuaire du fleuve Fraser, de 2,5 millions de dollars aux Mines Britannia, une réduction de 2,1 millions de dollars au chapitre de l'économie sociale et un montant de 2,3 millions à des fins variées. ² Les dépenses réelles sont moins élevées que les autorisations totales, principalement en raison du transfert aux années futures d'engagements contractuels dans le cadre du Programme infrastructures Canada et des célébrations des centaines de l'Alberta et de la Saskatchewan.

Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour 2006-2007.

Ce document a été préparé en fonction des principes de la reddition de comptes contenus dans le Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses de 2006-2007 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT);
- Il est fondé sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme approuvés par le SCT;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et fiables;
- Il offre une base à partir de laquelle on peut mesurer les résultats atteints compte tenu des ressources et des pouvoirs alloués;
- Il fait état opérations financières d'après les chiffres approuvés du Budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Oryssia J. Lennie
Sous-ministre

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Ministère. Par ces efforts, DEO est perçu comme un partenaire important et efficace du développement et de la diversification de l'Ouest. Pendant les tables rondes de l'été dernier, les participants ont clairement affirmé que sa contribution était précieuse et unique en son genre. Leurs commentaires ont montré une fois de plus que DEO est reconnu pour l'engagement et le professionnalisme de son personnel, ses connaissances des questions propres à l'Ouest canadien qui enrichissent les débats et aident à élaborer les politiques publiques, sa capacité de créer des réseaux et des partenariats efficaces et sa voix forte dans la défense des intérêts des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest.

Le Ministère est fier de cette évaluation et déterminé à poursuivre sa lancée en continuant de créer des avantages économiques tangibles qui améliorent la viabilité économique de l'Ouest. En réalisant les priorités du nouveau gouvernement du Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada concrétise sa vision d'avenir, qui est de renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.



L'honorable Rona Ambrose, c.p., députée

L'abondance des ressources naturelles de l'Ouest canadien a permis à cette région de contribuer de façon appréciable à la réussite économique du Canada, mais ce sont les grappes d'entreprises émergentes, leur croissance et l'esprit d'initiative des entrepreneurs qui préserveront la durabilité et la viabilité de cette économie à long terme.

Le principal rôle de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est de développer ces forces en tenant compte des besoins et des défis particuliers que doit relever l'Ouest et en misant sur ses possibilités uniques. Nous travaillons fort pour demeurer un porte-parole utile et efficace des intérêts de l'Ouest. Nous avons consulté les intervenants d'un peu partout dans la région et à Ottawa en 2006 pour voir si DEO pourrait mieux servir les intérêts de l'Ouest canadien. Ces consultations ont mené à l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique qui renvoie DEO au fondement économique de son mandat, soit soutenir les initiatives et les projets ayant de fortes répercussions sur la croissance économique et la capacité concurrentielle de l'Ouest canadien à long terme.

La nouvelle vision d'avenir du Ministère reflète aussi les quatre principes clés suivants du plan du gouvernement fédéral appelé Avantage Canada :

- Rendre compte aux contribuables en dépensant de façon responsable, en fonctionnant efficacement et en arrivant à des résultats utiles;
- Soutenir une croissance durable en investissant de façon stratégique dans les domaines qui renforcent l'économie, la recherche et le développement, la commercialisation de la technologie et l'infrastructure moderne;
- Aider les entreprises à croître et à réussir en améliorant leur accès au financement et en accroissant leur capacité concurrentielle sur le marché mondial;
- Créer de nouvelles possibilités et élargir les choix pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest en trouvant de nouvelles sources de croissance économique qui génèrent des emplois mieux rémunérés et en investissant dans la formation afin que les entreprises aient les travailleurs compétents dont elles ont besoin pour poursuivre leurs activités.

En 2006-2007, DEO a contribué à l'atteinte de ces objectifs de diverses manières, en investissant au total 177,8 millions de dollars dans 182 projets qui ont mobilisé 201,5 millions de dollars de plus en provenance d'autres partenaires. Ces partenaires — ainsi que la participation des gouvernements provinciaux et des administrations municipales, des universités, des instituts de recherche, de l'industrie et des organisations sans but lucratif — sont essentiels au succès du

Section I : Apéry

92	Tableau 16 : Politiques concernant les voyages
93	Tableau 17 : Subvention et contributions par sous-programme en 2006-2007
95	Section IV : Autres sujets d'intérêt
97	Langues officielles
97	Partenariats
98	Organisations francophones à vocation économique (OFVE)
98	Soutien et financement de projets
99	Priorités de gestion
99	Intégration de la planification des ressources humaines dans le processus de planification
99	des activités
99	Résultats de l'initiative d'apprentissage
99	Augmenter la responsabilisation et la reddition de comptes sur le rendement
100	Formation des agents de projets afin d'améliorer la diligence raisonnable
100	Progrès de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
100	Gestion intégrée des risques (GIR)
103	Annexe I : États financiers

Table des matières

5	Section I : Aperçu
7	Message de la ministre
9	Déclaration de la direction
10	Résumé
11	Priorités de gestion
13	Points saillants de 2006-2007
17	Contexte opérationnel
18	Rapport sur le rendement
19	Contexte
19	Vue d'ensemble de l'économie de l'ouest canadien
21	Rendement économique des provinces de l'ouest en 2006
25	Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique
27	ENTREPRENEURIAL ET INNOVATION
27	Activité de programme : Développement des entreprises et entrepreneuriat
39	Activité de programme : Innovation
52	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS
52	Activité de programme : Planification, développement et adaptation économiques des collectivités
52	collectivités
61	Activité de programme : Infrastructure
66	POLITIQUE, REPRÉSENTATION ET COORDINATION
67	Activité de programme : Collaboration et coordination
70	Activité de programme : Représentation
73	Activité de programme : Recherche et analyse
77	Section III : Renseignements supplémentaires
79	Renseignements sur l'organisation
80	Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (équivalents temps plein compris)
81	Tableau 2 : Ressources par activité de programme
83	Tableau 3 : Postes votés et législatifs
83	Tableau 4 : Services reçus sans frais
84	Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et non disponibles
85	Tableau 6 : Besoins en ressources par direction générale ou secteur
86	Tableau 7-A : Loi sur les frais d'utilisation
87	Tableau 7-B : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation
87	Tableau 8 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PTT)
87	Tableau 9 : Subventions conditionnelles (fondations)
87	Tableau 10 : États financiers des ministères et des organismes (y compris les mandataires du Parlement)
88	Tableau 11 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications et évaluations
90	Tableau 12 : Stratégie de développement durable
92	Tableau 13 : Approvisionnement et marchés
92	Tableau 14 : Service axé sur la clientèle
92	Tableau 15 : Initiatives horizontales

**Diversification de l'économie de
l'Ouest Canada**

2006-2007

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable Rona Ambrose, c.p., députée,
Présidente du Conseil privé de la Reine pour le Canada,
ministre des Affaires intergouvernementales et
ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest
canadien



Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2006-2007* disponible à http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr3/06-07/index_f.asp). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, il est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications apportées, le cas échéant) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2006-2007*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2006-2007* sert de document directeur pour les 90 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2007.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-4/78-2007
ISBN 978-0-660-63506-4



Groupes de produits de bois
bien gérés de sources contrôlées
et de bois ou fibres recyclés.
Certifié selon le standard
FSC C01300
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Le logo décrit le papier FSC utilisé pour la couverture seulement.
100% de fibres recyclées après consommation.
Le texte est imprimé sur un papier FSC contenant



4321

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2007

